

# الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة



د. عمر أحمد أبو هاشم الشريف  
أ.د. أسامة محمد عبد العليم  
أ. هشام محمد بيومي



بسم الله الرحمن الرحيم

الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

حقوق الطبع محفوظة

الطبعة الأولى

1434 هـ 2013 م



استناداً إلى قرار مجلس الإفتاء رقم 2001/3 بتحريم نسخ الكتب وبيعها دون إذن المؤلف والناشر وعملاً بالأحكام العامة لحماية حقوق الملكية الفكرية فإنه لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو استنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

2013/3/670

عمان - الأردن - شارع الملك حسين - بناية الشركة المتحدة للتأمين

هاتف 4650624 فاكس (009626) 4650624

ص.ب - 215308 عمان 11122 الأردن

# الإدارة الإلكترونية

## مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

تأليف

د. عمر احمد ابوهاشم الشريف

أ.د. أسامة محمد عبدالعليم

أ. هشام محمد بيومي





## المحتويات

المقدمة.....	15
--------------	----

### الفصل الأول تطور الفكر الإداري

أولاً: الجذور التاريخية لعلم الإدارة (فترة ما قبل التاريخ العلمي للإدارة).....	19
ثانياً: التاريخ العلمي للإدارة منذ مطلع القرن العشرين .....	21
أ- المرحلة الأولى (حقبة المدرسة العلمية في الإدارة(1900-1930). .....	21
ب- المرحلة الثانية (الحقبة الإنسانية في الإدارة(1930-1950) .....	23
ج- المرحلة الثالثة (الحقبة السلوكية النظامية في الإدارة(1950-1980) .....	26
د- المرحلة الرابعة (حقبة تحديث الفكر الإداري (1980- حتى الآن) .....	27
مراجع الفصل الأول .....	29

### الفصل الثاني ماهية الإدارة العامة والتعليمية ومجالاتها ومستوياتها

تمهيد.....	33
أولاً - ماهية الإدارة العامة ومجالاتها.....	33
ثانياً - ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها.....	39
ثالثاً - مستويات إدارة العلمية التعليمية .....	40
1- الإدارة التربوية (الإدارة العليا) .....	41

- 44 ..... 2- الإدارة التعليمية (الإدارة الوسطى الإشرافية)
- 46 ..... 3- الإدارة المدرسية (الإدارة التنفيذية)
- 49 ..... مراجع الفصل الثاني

الفصل الثالث  
التطور الإداري وماهية الإدارة الالكترونية

- 53 ..... أولا- التطور الإداري والإدارة الالكترونية
- 53 ..... 1- تطور المدارس والمداخل الحديثة للإدارة :
- 55 ..... 2- سمات الإدارة في القرن 21
- 61 ..... 3- مصطلح الإدارة الإلكترونية ومرادفاتها
- 63 ..... ثانيا- ماهية مصطلح الإدارة الالكترونية
- 63 ..... 1- المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية
- 64 ..... 2- بداية انتشار الإدارة الالكترونية ومراحلها:
- 65 ..... ثالثاً- أنماط الإدارة الالكترونية وأهدافها
- 65 ..... 1 - التجارة الإلكترونية
- 66 ..... 2- الحكومة الإلكترونية
- 67 ..... 3- المنظمة الرقمية
- 68 ..... 4- التعليم الإلكتروني
- 68 ..... 5 - الحفظ الإلكتروني
- 68 ..... 6- النشر الإلكتروني

## المحتويات والمقدمة

- 7 - الصحة الإلكترونية ..... 68
- رابعاً- أبعاد وسمات الإدارة الإلكترونية: ..... 69
- 1- سمات الإدارة الإلكترونية: ..... 69
- 2- أبعاد الإدارة الإلكترونية ..... 71
- خامساً- دواعي التحول للإدارة الإلكترونية وتوجهاتها ..... 74
- سادساً - مكاسب التحول للإدارة الإلكترونية ..... 76
- سابعاً- أهمية الإدارة الإلكترونية العالمية والمحلية ..... 77
- مراجع الفصل الثالث ..... 80

### الفصل الرابع منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

- أولاً- ماهية تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية ..... 87
- ثانياً- أنواع تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية ..... 89
- ثالثاً- مكونات الإدارة الإلكترونية ..... 90
- 1- تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر والبرمجيات ..... 91
- 2- تكنولوجيا الاتصالات ..... 97
- 3- شبكات الإدارة الإلكترونية ..... 100
- 4- تكنولوجيا المعلومات ..... 106
- 5- القوى البشرية العاملة بالإدارة الإلكترونية ..... 110
- رابعاً- أنظمة معلومات الإدارة الإلكترونية ..... 113



- 1- ماهية أنظمة معلومات الإدارة الالكترونية ..... 114
- 2- أنواع نظم معلومات الإدارة الالكترونية ..... 116
- مراجع الفصل الرابع ..... 119

### الفصل الخامس

### أعمال الإدارة الالكترونية والحوكمة ومستوياتها

- أولاً: أساسيات أعمال الإدارة الالكترونية بالمنظمة ..... 127
- الأعمال الالكترونية وفوائد تطبيقها ..... 128
- الفرق بين الأعمال الالكترونية والتجارة الالكترونية ..... 130
- مكونات بيئة الأعمال الالكترونية وتقنياتها ..... 134
- الإطار العام لبنية الأعمال الالكترونية ..... 141
- نماذج تطبيقات الأعمال الالكترونية ومجالاتها ..... 145
- ثانياً: معمار تطبيقات أعمال الإدارة الالكترونية للمنظمة ..... 149
- وظائف الأعمال الالكترونية لدعم الإدارة الإلكترونية ..... 149
- 1- تخطيط موارد المشروعات ..... 149
- 2- إدارة سلسلة التوريد ..... 151
- 3- إدارة العلاقة مع العملاء ..... 154
- 4- إدارة شبكات القيمة ..... 156
- 5- اللوجستية الإدارية للإدارة الالكترونية ..... 159
- الأعمال الالكترونية أداة تميز الإدارة الالكترونية ..... 163

## المحتويات والمقدمة

166	ثالثا: حوكمة الإدارة الالكترونية للمنظمة.....
166	ماهية الحوكمة وأهدافها .....
169	أهمية ودواعي الحوكمة ومزاياها .....
172	مبادئ ومحددات الحوكمة وقواعدها.....
177	الحوكمة وركائزها الإدارة الرشيدة ومعاييرها .....
182	حوكمة تقنيات المعلومات والإدارة الالكترونية .....
189	الحوكمة الالكترونية وإدارة الحكومة الالكترونية.....
197	حوكمة الإنترنت ومراحل الخدمات الإلكترونية وقنواتها .....
215	مراجع الفصل الخامس.....

## الفصل السادس

### هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الالكترونية

227	أولا- التغيير التنظيمي وإعادة بناء المنظمة.....
227	التطوير والتغيير التنظيمي وعناصره.....
229	ماهية التغيير التنظيمي للمنظمة.....
231	محركات التغيير التنظيمي.....
232	خصائص التغيير التنظيمي.....
233	مراحل التغيير التنظيمي.....
234	إستراتيجية التغيير التنظيمي.....
237	إعادة بناء المنظمة والتوجه نحو التغيير.....

238	محددات ومقومات إعادة بناء المنظمة .....
244	ثانياً- إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة .....
244	تقسم عمليات إعادة الهندسة بالمنظمة.....
246	ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة وعناصرها .....
249	دواعي ومكاسب إعادة هندسة المنظمات.....
253	منهجية إعادة هندسة عمليات المنظمة .....
256	مراحل إعادة هندسة عمليات المنظمة وخطواتها.....
259	عوامل نجاح وفشل عملية إعادة هندسة عمليات المنظمة .....
261	مبادئ إعادة هندسة عمليات المنظمة.....
262	مداخل إعادة هندسة عمليات المنظمة كأداة الإدارة الالكترونية.....
266	ثالثاً- وظائف الأعمال الالكترونية للمنظمة .....
267	أهداف ووظائف المنظمة الإلكترونية .....
268	أنواع وظائف وأعمال المنظمة الإلكترونية .....
269	التسويق الإلكتروني.....
281	الموارد البشرية الالكترونية .....
291	الإنتاج والعمليات الالكترونية .....
302	الأعمال المكتبية الالكترونية.....
313	مراجع الفصل السادس.....

الفصل السابع  
وظائف عملية الإدارة الالكترونية

325	تمهيد .....
325	أولا- المنظمة الالكترونية وتكنولوجيا المعلومات .....
325	ماهية المنظمة وعناصرها .....
326	ماهية المنظمة الرقمية الالكترونية .....
327	سمات المنظمة الالكترونية .....
328	مستويات المنظمة الالكترونية .....
328	توجهات المنظمة الالكترونية .....
329	أسس المنظمة الالكترونية وتقنيات المعلومات .....
329	ثانيا- وظائف عملية الإدارة الالكترونية .....
329	ماهية وظائف عملية الإدارة الالكترونية .....
330	مبادئ وقواعد عملية الإدارة .....
332	أبعاد وظائف عملية الإدارة الالكترونية ومتغيراتها .....
333	وظائف عملية الإدارة الالكترونية .....
334	ثالثا- التنظيم الإداري الالكتروني .....
334	التنظيم الإداري .....
335	المكونات الأساسية للتنظيم الإداري .....
336	أنشطة التنظيم الإداري .....
337	أنواع التنظيم الإداري .....

339	خطوات عملية التنظيم الإداري .....
340	عناصر بناء تنظيم الإدارة الإلكترونية التنظيم الإداري .....
343	رابعاً- هيكل تنظيم الإدارة الالكترونية .....
343	هيكل التنظيم الإداري.....
344	ماهية الهيكل التنظيمي الإداري .....
344	مبادئ تصميم هيكل التنظيم الإداري.....
345	سمات التنظيم الإداري الالكتروني .....
348	خامساً- التخطيط الإداري الالكتروني.....
349	ماهية التخطيط الإداري .....
350	فوائد التخطيط الإداري .....
352	مراحل التخطيط الإداري .....
355	دواعي التحول نحو التخطيط الالكتروني .....
359	محاور التخطيط الإداري الالكتروني.....
360	سادساً- التوجيه وقيادة الإدارة الالكترونية .....
360	ماهية التوجيه الإداري .....
361	مبادئ التوجيه الإداري .....
361	التوجيه الإداري، الالكتروني التوجيه .....
362	سمات التوجيه الإداري الالكتروني .....
363	قيادة الإدارة الالكترونية .....
365	صفات القائد الإداري .....

## المحتويات والمقدمة

367	القيادة الإلكترونية .....
369	أنواع القيادة الإدارية الإلكترونية.....
373	سمات قيادة الإدارة الإلكترونية.....
374	مهارات قيادات الإدارة الإلكترونية .....
376	مواصفات مدير الإدارة الإلكترونية .....
377	سابعاً- الرقابة الإدارية الإلكترونية.....
377	ماهية الرقابة الإدارية .....
377	علاقات الرقابة بالوظائف الإدارية .....
379	أنواع الرقابة الإدارية .....
380	ماهية الرقابة الإلكترونية وأنظمتها.....
384	مكاسب الرقابة الإدارية الإلكترونية .....
385	أساليب الرقابة الإدارية الإلكترونية .....
389	مراجع الفصل السابع.....

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

## \_\_\_\_\_المقدمة

عندما ينتظم عقد مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق هدف معين، يصبح من الضروري عندئذ أن تكون هناك إدارة تعمل على تهيئة الظروف، وتنظيم الجهود، من أجل الوصول إلى الأهداف المطلوبة.

ووظيفة الإدارة وظيفة ضرورية لتحقيق الأهداف، وهي لا تخص شخصاً واحداً في التنظيم، بل تمتد لتشمل جميع المستويات الإدارية، وأنها إذا ما نجحت في إيجاد التنسيق بين الوظائف، وتهيئة الأجواء المناسبة للعمل، ضمنت بالتالي تحقيق الأهداف، فالإدارة إذن معيار للنجاح أو الفشل.

والإدارة لا تعمل من أجل تحقيق الأهداف في أجواء وهمية، بل تعمل في ظروف داخل التنظيم، وكذلك ظروف خارجية في البيئة المحيطة، وهي في سعيها لتحقيق الأهداف المطلوبة تستقطب مصادر العمل من موارد مادية وبشرية، وقدرتها على تحقيق الأهداف يخضع لمعيارين هما:

الأول: كفاءة الإدارة وقدرتها على التكيف مع الظروف الداخلية والخارجية.

الثاني : القدرة على تطبيق المبادئ والأساليب الإدارية في ظل المتغيرات الداخلية

والخارجية.

ويمكن القول أن جودة الإدارة وكفاءتها خاصة هامة من الخصائص التي تميز المجتمعات المتقدمة على النامية، وذلك لقدرتها على استغلال وتوجيه الإمكانيات والموارد المادية والبشرية لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذلك زادت أهمية الإدارة في المجتمعات الحديثة، وازدادت هذه الأهمية بزيادة النشاط البشري واتساعه وتوجيهه نحو التخصص والتنوع والتفرع .



كما أحدثت التطورات التكنولوجية. وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بالأعمال الإدارية أن يواجهوا تحديات التنظيمات البشرية والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، كما أصبح أهم ما يميز الإدارة هو استخدامها وتطبيقها لأدوات وأساليب ونتائج الكثير من البحوث والدراسات في ميادين المعرفة<sup>(1)</sup>.

والجدير بالذكر أن الإدارة بصفة عامة بمعناها العلمي ظهرت في مطلع القرن العشرين، وبالتحديد في عام (1911م) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك بظهور كتاب " مبادئ الإدارة العلمية " الذي ألفه العالم (فريدريك تيلور) (Frederick Taylor) \_الذي لقب بأبي الإدارة العلمية \_ وأصبح تيلور بهذا رائدا للمدرسة العلمية في الإدارة Scientific School of Management .

وبآراء تيلور أصبحت الإدارة العلمية حركة عالمية خاصة بعد أن عقد أول مؤتمر دولي للإدارة العلمية في (براغ) عام 1924 م ، وبعد أن لعب علم الإدارة دوراً حاسماً في الحرب العالمية الثانية، حيث أكد على أنه -أي علم الإدارة \_ السبيل لضمان استغلال الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية استغلالاً يكفل الحصول على النصر بأقل جهد وكلفة .

ومن المؤسسات الصناعية والتجارية والعسكرية انتقل علم الإدارة إلى مجال التربية والتعليم، فظهر نتيجة لذلك نظريات تتصل بالإدارة التربوية؛ ولذا يعتبر ميدان الإدارة التربوية والتعليمية من الميادين الأحدث في مجال الإدارة، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قديمة قدم الحضارة البشرية ذاتها، واعتمد علم الإدارة التربوية في تطوره على مفاهيم الإدارة في الصناعة والتجارة والمجال العسكري وإدارة الأعمال في النصف الأول من القرن العشرين.

المؤلف

## الفصل الأول تطور الفكر الإداري

- 1- الجذور التاريخية لعلم الإدارة (فترة ما قبل التاريخ العلمي للإدارة).
- 2- التاريخ العلمي للإدارة منذ مطلع القرن العشرين .
  - أ- المرحلة الأولى (حقبة المدرسة العلمية في الإدارة)(1930-1900).
  - ب- المرحلة الثانية (الحقبة الإنسانية في الإدارة)(1950-1930).
  - ج- المرحلة الثالثة (الحقبة السلوكية النظامية في الإدارة)(1980-1950).
  - د- المرحلة الرابعة (حقبة تحديث الفكري الإدارة)(1980- حتى الآن).

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

## الفصل الأول تطور الفكر الإداري

أولاً- الجذور التاريخية لعلم الإدارة (فترة ما قبل التاريخ العلمي للإدارة)

ترجع الكثير من المفاهيم والأسس المرتبطة بموضوع الإدارة إلى جذور تاريخية في الإدارات القديمة، فقد عرفت هذه الإدارات\_ التي سادت الحياة القديمة\_ الكثير من المبادئ الإدارية؛ فالإدارة المصرية القديمة والتي تعود في تاريخها إلى القرن الثالث عشر قبل الميلاد أدركت أهمية الإدارة والتنظيم في ظل الدولة البيروقراطية التي عرفها مصريون القدماء، كما أدركوا أهمية القيادة الإدارية، فعملت الدولة على إعداد موظفيها، واهتمت بتنمية قدراتهم لتمكنهم من القيام بدورهم الإداري، كما طبقت نظاماً للحوافز المادية والمعنوية لتشجيع العمل الإداري.

ويدل تاريخ الصين القديمة \_ في ظل الحضارة الصينية \_ على أن الإدارة كانت على أعلى مستوى من التنظيم، ونظراً لكثرة المهام الملقاة على عاتق الموظفين، فقد عرفت الصين القديمة امتحان من يشغلون المناصب الإدارية القيادية، وكان ذلك يتم مرة كل ثلاث سنوات، ويحدد في ضوء هذا الامتحان، إما البقاء في المناصب الإدارية والقيادية، أو العزل منها، ونصح فلاسفة الصين القديمة الإداريين والقادة بإتباع الأساليب الإدارية والقيادية القائمة على الحكمة والقدوة الحسنة، والإدراك الواعي للبيئة الاجتماعية، وحذروهم من استخدام العقاب كوسيلة لطاعة المرؤوسين.

وقد أسهمت بلاد اليونان بدور بارز في الفكر الإداري بصفة عامة والقيادة بصفة خاصة \_ وساعد على ذلك قيام المجتمع اليوناني القديم على التقسيمات الإدارية (المدينة الدولة) \_ ولذا ظهر فيها طابع إداري يقوم على ديمقراطية الإدارة في المدن ذات الطابع الديمقراطي مثل أثينا والتي ظهر فيها فلاسفة اليونان القدماء، وطابع إداري آخر يقوم على ديكتاتورية الإدارة في المدن ذات الطابع العسكري مثل اسبرطة.

وفي الدولة الرومانية القديمة ظهر نظام إداري ضخم يقوم على إدارة الإمبراطورية الرومانية القديمة، وكان من إنجازات هذا الجهاز الإداري إنشاء أضخم شبكة طرق في ذلك الوقت لربط روما بالعديد من الولايات التابعة لها، إلا أنهم اشتبهوا بالفصل بين الوظائف الإدارية المدنية والعسكرية، كما عرفوا الرقابة الإدارية، وكذلك الإدارة المحلية ذات التسلسل الوظيفي، ورغم كل هذا اشتهر الرومان القدماء بتركيز السلطة، واحتكار المناصب القيادية للطبقة الأرستقراطية، وهذه الطبقة لم تكن تملك من المؤهلات سوى الثروة والأصل النبيل، وظل هذا طوال فترة الجمهورية فيما بين (500 ق.م - 14م)، أما في عهد الإمبراطورية الرومانية وحتى سقوطها في الغرب، فقد شهدت الدولة الرومانية القديمة مبتكرات إدارية وقيادية، لعل من أهمها اختيار الرؤساء والإداريين والقادة على أساس القدرات الذهنية والعلمية.

ويمكن القول أن الغرب المسيحي \_ في العصور الوسطى وفي العصر الإقطاعي \_ لم يقدم تنظيمًا إداريًا حكوميًا، حيث كانت السلطة والقيادة في هذا العصر \_ اللامركزي \_ في يد الإقطاعيين الذين أطلقت أيديهم في إدارة كافة الشئون، وفي جميع النواحي، حتى شملت \_ أيضا \_ الفصل في القضايا بواسطة محكمة يشكلها الإقطاعي برئاسته، ولذا لم تقدم هذه الفترة للتراث الإنساني أفكاراً هامة في مجال الإدارة .

وقد هدف التنظيم الإداري في الإسلام إلي تحقيق هدف شرعي عرف في الفقه الإسلامي بالمصالح المرسله؛ وهي بمعنى تحقيق كل مصلحة تتمشى مع مقاصد التشريع الإسلامي في جلب المنافع، ودفع المضار، حتى ولو لم يكن هناك حكم شرعي، أو دليل شرعي على اعتبارها أو إلغائها. كما أكد الإسلام على العديد من مبادئ السلوك الإداري من أهمها: المشورة، الحزم المسئولية، ارتباط السلطة بالمسئولية، الوسطية، بالإضافة إلي التأكيد على العلاقات الإنسانية، كما اشترطت الشريعة الإسلامية في الإداريين والقادة: القوة، الأمانة، التقوى، العدل، القدوة، الحسنة، الشورى، الرفق والرحمة بالرعية، التعاون، الصدق، الحكم، التواضع، الشكر، حفظ اللسان، الجود والكرم.

وفي ظل ما سمي بعصر التجارة \_ من منتصف القرن السادس عشر وحتى الربع الأخير من القرن الثامن عشر \_ شهدت أوروبا في تلك الفترة حركة تطوير للاقتصاد القومي للدول باعتباره وسيلة لتقوية وتعزيز وحدة الدولة، وقد حدث هذا على اثر تفسخ النظم

## الفصل الأول..تطور الفكر الإداري

الإقطاعية، وعمدت حركة تطوير الاقتصاد القومي إلى تشجيع التجارة، وتحرير الصناعة، وتطوير الزراعة، وتطلب كل ذلك تنظيمًا متكاملًا للاقتصاد القومي، واهتماماً متزايداً بتنظيم الإدارات الحكومية، ورفع مستوى إداراتها، وأطلق على الأسلوب الإداري الذي انتهجته الحكومات الأوربية بأسلوب الإدارة الأبوية، نظراً لقيام الملوك والحكام الأوربيين بتطوير اقتصاد دولهم وحكوماتهم لتعزيز وحدتها، وإعدادها للحروب والاستعمار.

ثانيا- التاريخ العلمي للإدارة منذ مطلع القرن العشرين

### أ\_ المرحلة الأولى ( حقبة المدرسة العلمية في الإدارة)(1900 \_ 1930م):

يمكن إرجاع نشأة وتطور الإدارة في هذه المرحلة إلى آراء فريدريك تيلور (Frederick-Taylor)، كما تضم آراء وأفكار هنري فايول (Henery-Fayol)، وماكس فيبر (Max-Fueber)، وسميت هذه المرحلة بحركة الإدارة التنظيمية التعليمية، أو ما يسمى بمدرسة الإدارة العلمية .  
**Scientific School Management**

ويمكن القول أن مدرسة الإدارة العلمية **Scientific School Management** وفلسفتها في أوائل القرن العشرين اهتمت بتغيير الفكر الإداري، ومحاولة الاستخدام الأمثل لعناصر الإنتاج والتي كان من أهمها العامل وما يبذله من جهد. وركزت هذه المرحلة على كفاءة الإنتاج باستخدام عناصر إنتاج محددة، وركزت \_ \_ أيضا \_ علي تحديد أهم معايير العمل والمحافظة عليها، وتخطيط العمل وتنفيذه.

وقام تيلور (Frederick-Taylor) بدراسات ميدانية في المصانع الأمريكية على العمال وأدائهم، ومعدلات الزمن المطلوبة لأداء العمل، والدوافع الاقتصادية لاستثارتهم نحو العمل والإجادة فيه.

وتبلورت لدى تيلور Taylor أفكاره عن المدرسة العلمية في الإدارة فجمعها في كتابه الشهير مبادئ الإدارة العلمية **The Principles of Scientific Management**، الذي أوضح فيه أن جهد العاملين في إي مؤسسة محدود بقدراتهم الجسمية، وأن الدافع الاقتصادي هو الدافع الأول في الإنتاج، كما أوضح أن العاملين بحاجة دائمة إلى الإشراف والرقابة المباشرة حتى لا يتقاعسوا عن العمل.

وحدد تيلور Taylor المبادئ الإدارية الآتية :

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

- تحديد طرق وواجبات العمل بطريقة علمية.
  - تبسيط الأعمال وتجزئتها.
  - تحديد شروط لأداء العمل يلتزم بها كل عامل.
  - توفير فرص التدريب اللازمة للعاملين خاصة في المؤسسات التي تتطلب أعمالاً معقدة.
  - المكافأة المالية لمن ينجح في إنجاز العمل، والعقاب بالخصم عن الفشل في أداء عمله.
- وتتضمن المدرسة العلمية في الإدارة \_ بالإضافة \_ إلى آراء فريدريك تيلور (Frederick-Taylor) و آراء كل من هنري فايول (Henry- Fayol) وماكس ويبر (Max- Weber):
- وقد قدم المهندس الفرنسي هنري فايول (Henry- Fayol) الذي اهتم بالعمل الإداري أفكاراً إدارية لا تقل أهمية عن ما قدمه فريدريك تيلور (Frederick-Taylor)، إلى جانب أنه تميز عن فريدريك تيلور (Frederick-Taylor) بالنظرة الشاملة للعملية الإدارية، حيث ركز تيلور على أداء العمل وكفاءة العامل، في حين اتسعت نظرة فايول لتشمل العملية الإدارية كلها في محاولة إلى الوصول إلى نظرية عامة في الإدارة.
- وتقوم أفكار هنري فايول (Henery-Fayol) على تصنيف وظائف التنظيم الإداري إلى ست مجموعات أساسية هي : الوظائف الفنية، الوظائف المالية، الوظائف التجارية، وظائف المحاسبة، وظائف الصيانة، وأخيراً الوظائف الإدارية، وتمثل هذه الوظائف المهام الأساسية للمديرين، وحدد فايول (Henery-Fayol) وظائف الإدارة Administration Functions في خمسة عناصر هي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، الرقابة.
- كما قدم ماكس ويبر (Max-Weber) عالم الاجتماع الألماني نظاماً إدارياً يقوم على بيروقراطية الإدارة ، والتي كانت من وجهة نظرة تتفق مع التوجيهات السائدة الناتجة عن التوسع في الإنتاج الصناعي وتضخم المؤسسات الاقتصادية والصناعية والاجتماعية.
- وعادة ما توصف البيروقراطية في الإدارة بأنها تنظيم للوظائف الرسمية بقواعد معينة، وقيام هذا التنظيم على مبدأ هام هو التسلسل الإداري، وتحديد الاختصاصات، واختيار الموظفين، وخضوع الجميع لنظام صارم من الأنظمة والقواعد التي تحكم الأنشطة المختلفة للعمل، وتكون هذه القواعد ثابتة ومكتوبة، ويخضع الجميع للإشراف المحكم في أثناء القيام بالمهام والوظائف.

## الفصل الأول..تطور الفكر الإداري

ويحمد لفلاسفة هذه المدرسة أنهم أول من فكر علمياً في تفسير سلوك العامل في المنظمات الإدارية، وفي كيفية حفزه ليعطي مزيداً من البذل والعطاء، غير أن منطلقهم لم يتناول البحث في تحسين أحوال العامل الاجتماعية، وإنما كان منطلقهم هو مناقشة مشاكل الإنتاجية وتحديد كيف يمكن رفع إنتاجية العامل **Productivity** لكي تزدهر الأيدلوجية الرأسمالية التي تعتمد على زيادة الإنتاج، مع قلة الكلفة كمعيار أساسي لنجاح تلك الأيدلوجية.

وتركت هذه المرحلة آثاراً لا تزال النظم المختلفة بما فيها النظم التعليمية تحاول معالجتها حتى الآن، ومنها على سبيل المثال تمحور النظرة إلى فعالية الأداء حول الإنتاج وكم المخرج، وعلاقته بالكلفة، بالإضافة إلى التمسك بنمط الإدارة المركزية كنمط فعال، واعتبار الاتصال في اتجاه واحد هو الأكثر فعالية، وأن العمال يعتبرون ملتزمين في المؤسسات بتكييف نشاطهم وفق الأطر المرسومة، ولقد عاشت معظم النظم ومنها النظم التربوية، هذه الحقبة وما يزال بعضها يعيشها حتى الآن، ويظهر هذا في تبني مركزية الإدارة، والاعتماد على إسهامات الإدارة العليا دون الاستعانة برأي المنفذين في الإدارات التنفيذية.

ووجهت العديد من الانتقادات إلى الحقبة العلمية في الإدارة لتجاهلها للعوامل الإنسانية للعاملين، وتأثير هذه العوامل على الإنتاج، بالإضافة إلى مساواتها بين العامل والآلة، والاعتماد على أن الحافز الاقتصادي هو الدافع الوحيد لزيادة الإنتاج، سواء كان هذا الحافز يتعلق بالأجر، أو بتنظيم النواحي المادية في بيئة العمل، اعتقاداً بأن ذلك يكفي لحفز العاملين على المزيد من البذل وإنجاز العمل.

### ب\_ المرحلة الثانية (الحقبة الإنسانية في الإدارة) (1930\_1950م) :

اتجه الفكر الإداري في هذه المرحلة (الحقبة الإنسانية في الإدارة) \_ قبل وخلال الحرب العالمية الثانية \_ إلى إيجاد الوسائل المحققة لإدارة المؤسسات والشركات والمصانع الكبيرة، كما اتجه الفكر الإداري - أيضا - إلى محاولة الفصل بين ملكية المؤسسات وإداراتها، وظهر خلال هذه المرحلة التوسع المطرد في البيروقراطية، ودراسة الإدارة للأجهزة الحكومية ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية، وتحقيق الرضا والرفاهية للمجتمعات.



- وتعتبر الدراسة التي تمت بإشراف التون مايو (Elton Mayo) أستاذ علم النفس في جامعة هارفارد والمعروفة باسم دراسة هوثورن والتي تمت في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية هي البداية الحقيقية لمدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة خلال القرن العشرين.
- ولقد أظهرت دراسة مايو (Elton Mayo) إن هناك ترابطاً بين السلوك والعواطف، وأن للجماعة أثراً على سلوك الفرد، وأن لمعايير الجماعة أثراً كبيراً في وضع أسس مخرجات المستخدم الفرد، كما أظهرت أن متغير الأجر يعتبر متغيراً ثانوياً بالنسبة لمخرجات الفرد إذا ما تمت مقارنة هذا المتغير بأثر معايير الجماعة، وعواطفها وإحساسها بالأمن، ولذا ظهرت في المجال الإداري مجموعة من المفاهيم والمصطلحات مثل الروح المعنوية، وديناميات الجماعة، والعلاقات الشخصية، والإشراف الديمقراطي، وجملة القول، فإن العلاقات الإنسانية في الإدارة قد أدت إلى :
- \_ إثبات أن السلوك الإنساني موضوع متشابك ومعقد، وهذا التعقيد يزداد عند عمل الفرد في مجموعات صغيرة تحت ظروف تنظيمية مختلفة.
  - \_ زيادة فهم الباحثين للسلوك الإنساني، وأكدت أهمية الظروف الاجتماعية والنفسية في زيادة إنتاج العاملين.
  - \_ توضيح أثر الجو الإشراقي Supervisory Climate على سلوك مجموعات العمل، فقد وجد أن هذا الجو الإشراقي يؤثر على البعض بطريقة سلبية وعلى الآخر بطريقة إيجابية لتحقيق الأهداف.
  - \_ ظهور التصميم غير الرسمي في الوحدات الإدارية أو الإنتاجية وقد يكون لذلك التنظيم أثر بالغ على التنظيم الرسمي.
  - \_ إثبات أن القواعد الإدارية نسبية التطبيق، فما ينطبق على مجموعة قد لا ينطبق على مجموعة أخرى.
- ويحمد لفلسفة هذه المرحلة - أيضاً - أنهم دعوا إلى اعتراف الإدارة بالجماعات والأفراد داخل المؤسسات، ودعوا - أيضاً - إلى ضرورة الاهتمام بأهداف وتطلعات الأفراد والجماعات التي قد تختلف عن أهداف المؤسسات، وقد تتعارض معها، و- أيضاً - دعوتهم إلى تحسين أساليب القيادة لدى المشرفين، ومراقبتهم للعاملين وتعاطفهم معهم، ومناقشة مشكلاتهم الاجتماعية والأسرية، وأن يشعروهم بالاهتمام كشركاء في العمل لا كإجراء .

## الفصل الأول..تطور الفكر الإداري

كما قدم ماكجروجر **McGregor** نظرية ( x ) ونظرية ( Y ) المتعلقة بالطبيعة الإنسانية، وهي ما يطلق عليها النظرة التشاؤمية ( x ) والنظرة التفاؤلية ( Y ) وهي التي اعتقد ماكجروجر **McGregor** أنها الأجدى والأفضل، وأنها هي التي تصور حركة العلاقات الإنسانية .

وترى النظرية التشاؤمية ( x ) أن الإنسان كسول بطبعه، يكره العمل، ولا يريد أن يتحمل المسؤولية ويسعى دائماً لمن يتولى قيادته، وأن العقاب دافع للعمل بالخوف، وأن العاملين بحاجة إلى الرقابة الشديدة، وأن الأجور من المزايا الشديدة والحافز للعمل، وأخيراً ترى هذه النظرية التشاؤمية أن التنظيم الرسمي يقدم فرصاً محدودة لإشباع حاجات العاملين.

وفي مقابل هذه النظرة التشاؤمية ترى نظرية ( Y ) التفاؤلية حب الإنسان للعمل وسعيه لتحمل المسؤولية، وأن يسعى ويطلب الحرية في العمل والتحرر من القيود، ويفضل أن يكون تابعاً لا متبوعاً، ولديه الرغبة في زيادة أجره، وأن هذه الزيادة دافع إيجابي لزيادة الإنتاج، وكذلك ترى النظرية عدم جدوى الرقابة، وأن يكفي بتحديد الأهداف لاختيار أفضل الطرق لتحقيقها، وأسهمت هذه النظرية بشكل كبير في توجيه أساليب الإدارة نحو العلاقات الإنسانية.

وتركت هذه المرحلة آثاراً هامة في التوجه نحو الاهتمام بالمتغير الإنساني، وأهمية أخذه بعين الاعتبار كمتغير مهم في العملية الإدارية، وهذا بدلاً من اعتبار الإنسان أداه منفذه لما هو محدد ومرسوم، وبالتالي ظهرت الدراسات التي طالبت بالأخذ بعين الاعتبار العوامل النفسية والاجتماعية، والروح المعنوية، كمتغير يؤثر بشكل كبير على نوعية المخرجات، بالإضافة إلى التأكيد على التشاركية وروح الفريق في العمل.

ووجد رجال الإدارة في هذه الحقبة من تاريخ الفكر الإداري بعض القصور الذي تمحور حول النقاط الآتية:

\_ المغالاة في الاهتمام بالعاملين على حساب العمل وبشكل يؤدي إلى الانتقاص من هدف الإدارة الأساسي وهو إنجاز العمل.

\_ المغالاة في تبسيط الأمور وتحميل العلاقات الإنسانية في المؤسسات أكبر مما ينبغي لتحفيز العاملين.

\_ الاعتقاد بأن هذه الحقبة لا تجمع منهاجاً متكاملًا في تحسين الإدارة والسير بها نحو الكمال المنشود وذلك بتركيزها على بعد واحد وهو العلاقات الإنسانية.

ج. المرحلة الثالثة: (الحقبة السلوكية النظامية في الإدارة) (1950\_1980م):

انطلقت هذه الحقبة في تاريخ الفكر الإداري من النقد الموجه للمرحلة العلمية في الإدارة بإهمالها وتجاهلها للعلاقات الاجتماعية، ومن النقد الموجه - أيضا - للمرحلة الإنسانية في الفكر الإداري، وتجاهلها للناحية الرسمية في العمل، كما تأثرت هذه الحقبة بنظرية النظم العامة **General System Theory** والتي اعتبرت أن أية مؤسسة مهما كانت صغيرة أو كبيرة ترتبط بمجموعة من العلاقات المتشابكة والمتداخلة التي تتفاعل مع بعضها، وأن لها هدفاً أو مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها، وقد تكون هذه الأهداف متعارضة، وبداخل كل مؤسسة مجموعة من النشاطات التي يمارسها الأفراد للوصول إلى الأهداف المنشودة.

ولكل مؤسسة أو تنظيم مدخلات **Inputs**، وعمليات **Processes** وينتج عنها مخرجات **Outputs** عادة ما تكون من نوع المدخلات. نفسها .

كما ترى هذه النظرية أن لكل نظام مجموعة من الأنظمة الفرعية **Subsystems** وأن التعارض بين هذه الأنظمة الفرعية يبذل الجهد، ويعطل الوصول للأهداف العامة، كما تعتبر الإنسان في المؤسسات نظاماً له حاجاته ورغباته ودوافعه، وأي تغيير في الأنظمة الرئيسية، يؤدي إلى تغيير في الأنظمة الفرعية، وضمن التنظيم الكلي بوجه عام.

وتمتاز هذه الحقبة بتأكيداها على اعتبار النظام **System** أدق وحدة يمكن أن تكون إطاراً علمياً للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة، أو نظام عام **General System**. والنظام الإداري **The Administrative System** نظام فرعي **Subsystem** مفتوح يتعامل مع الوحدات أو الأنظمة الفرعية الأخرى، يأخذ منها ويعطيها، ويتكون من أنظمة فرعية أخرى هي النظام الفني **Technical Subsystem** ونظام المعلومات **Information Subsystem** والقوي البشرية **The Human Subsystem** والنظام الاقتصادي المالي **Economic & Financial Subsystem** إن مركز الفكر في هذه الحقبة استمد أفكاره ونظرياته من مساهمات علم الاجتماع وعلم النفس، التي ترى أن تحقيق أهداف الإدارة من قبل الأفراد لا بد أن يقابله تحقيق رغبات هؤلاء الأفراد من قبل الإدارة ، وعلى رأس هذه الرغبات الاحتياجات الاجتماعية والاحتياجات السلوكية.

## الفصل الأول..تطور الفكر الإداري

وتعتبر شيستر برنارد (C. Barnard) وهربرت سيمون (H. Simon) من الباحثين الذين أعطوا دفعة قوية لنمو الفكر الإداري في هذه المرحلة، فقد طور برنارد ما سمي " نظرية التعاون"، التي تقوم على أن إشباع حاجات الأفراد الطبيعية والحيوية والاجتماعية يحتم التعاون مع الآخرين.

كما قدم سيمون (H. Simon) كتابه السلوك الإداري **Administrative Behavior** مستخدماً مفهوم التوازن المنظمي باعتباره الدافع الأساسي للعمل، والتوازن المنظمي نظام تبادلي بين متغيرات المنظمة أو المؤسسة وأداء العمال، وإنه إذا ما شعر العاملون في المؤسسات أنهم يأخذون من مؤسساتهم أقل من عطائهم، فإن أداء العمل واستمراره يتعرض للتوقف.

كما يمكن القول أن كتابات ماكس وير Max Weber، ويعقوب جيتزلز Getzels، وجوبا Guba، وليكترت Likert، نظرت للإدارة على أنها "نظام اجتماعي فرعي Social Subsystem داخل النظام الاجتماعي الأكبر وهو المجتمع، ويتكون هذا التنظيم الفرعي من مجموعة يتعاونون لتحقيق أهدافهم الشخصية والجماعية بواسطة سلوك منظم يكفل في الوقت نفسه تحقيق أهداف التنظيم، ومشكلة الإدارة تكمن في كيفية جعل هذه المجموعة من الأفراد يتعاونون في نشاط مشترك لتحقيق الأهداف، وفي الوقت نفسه تحقيق رضاهم، وحل هذه المشكلة منوط بإدارة المؤسسة وقيادتها.

وأخيراً يمكن القول - أيضاً - أن المساهمات التي قدمتها هذه الحقبة من تاريخ تطور الفكر الإداري عديدة ومن أهمها المسؤولية الاجتماعية للإدارة، كما أنها اعترفت بتضارب الأهداف، وتعدد الخلفيات الثقافية والحضارية والبيئية، وقد أعطى هذا حافزاً للإدارة للنظر إلى المؤسسات والمنظمات نظرة أوسع مكنتها من تقدير الظروف الخارجية التي تعمل في إطارها، كذلك أضافت هذه المدرسة للفكر الإداري مضامين أخرى عن الحدود التي يمكن أن تقف عندها السلطات الإدارية، وكذلك دور التنظيمات غير الرسمية في التأثير على السياسات والقرارات، ومن ثم تحقيق الأهداف المنشودة.

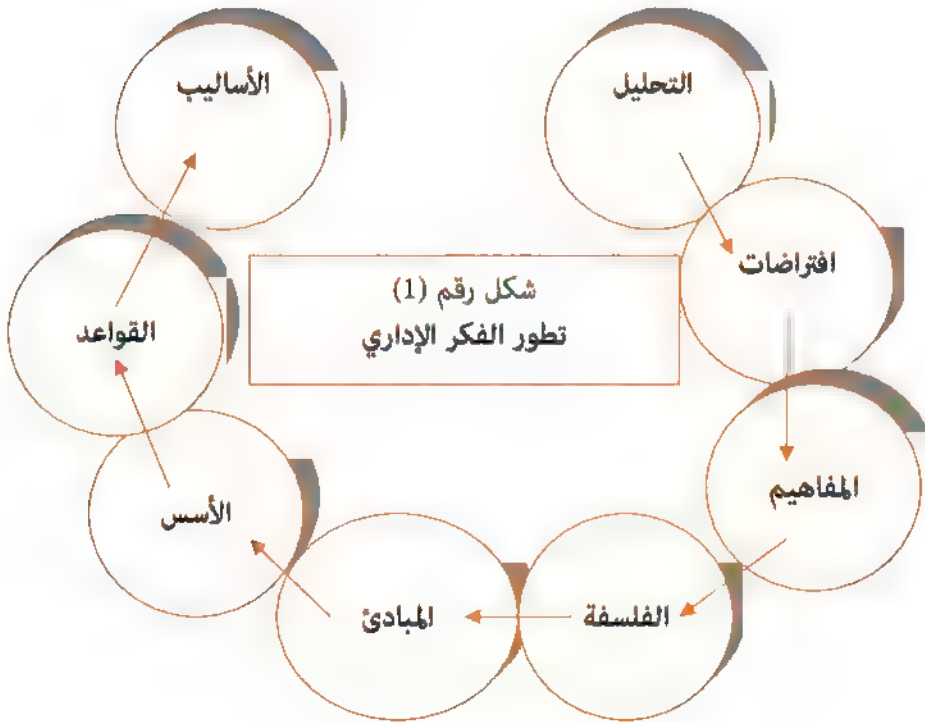
### د\_المرحلة الرابعة (حقبة تحديث الفكر الإداري) 1980م حتى الآن :

تمثل هذه المرحلة الحلقة الأخيرة من تطور الفكر الإداري، والتي يمكن القول أنها بدأت منذ أواخر السبعينيات وأوائل الثمانينات من القرن العشرين، وإن كانت جذورها

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

الحقيقية تمتد قبل هذه الفترة بسنوات وعقود، وفي هذه المرحلة أسهم العلماء بشكل واسع في تحديث الفكر الإداري باستخدام العلوم المختلفة كالرياضيات، والهندسة، والاقتصاد، وعلم النفس، وعلم الاجتماع، مما أدى إلى ظهور نظريات وأساليب واستراتيجيات إدارية منها الإدارة بالأهداف، إدارة الجودة، الهندسة الإدارية، وغيرها من الأساليب الإدارية الحديثة، والتي سوف تناول كل واحدة منها بالتفصيل في جزء لاحق من هذا الكتاب.

وخلاصة القول، فإن تطور الفكر الإداري بدأ من نقطة التحليل المنطقي للعمل لينتهي بأساليب محددة للتغيير، كما هو موضح بالشكل التالي :



## المراجع

1. William Glueck ( 1977) Management, Hin Sdale, The Dryelen Press, pp.7.
2. مدني عبد القادر(1985م): الإدارة ، ط3، دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، جدة، مكتبة تهامة، ص40.
3. زهاء الدين عبيدات (2001م): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، بيروت، دار البيارق، ص250.
4. إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن(1980م): الأصول الإدارية للتربية، القاهرة دار المعارف، ص9.
5. محمد بن عبد الله آل ناجي(1426هـ): الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، حقوق الطبع محفوظة للمؤلف، الرياض، ص ص 77-97.
6. نواف كنعان(1980م): القيادة الإدارية، ط1 ، الرياض، دار العلوم، ص45.
7. المرجع سابق: ص92.
8. طلق عوض الله السواط وآخرون: ط2، الإدارة العامة (المفاهيم - الوظائف - الأنشطة)، جدة، دار حافظ للنشر، 2000م، ص52.
9. نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص52.
10. أحمد إبراهيم أبو سن(1417هـ): الإدارة في الإسلام، ط6، الرياض، دار الخريجي للنشر والتوزيع، ص ص 183-184.
11. هاني عبد الرحمن الطويل(1999م): الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، الأردن، عمان ، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، ص12.
12. محمد بن عبد الله آل ناجي: الإدارة التعليمية والمدرسية، مرجع سابق، ص44.

13. إبراهيم عبد الله المنيف : تطور الفكر الإداري، مرجع سابق، ص93.
14. يعقوب نشوان (1985م): الإدارة والإشراف التربوي، الأردن، دار الفرقان، 1985م، ص 21 22.
15. أحمد إبراهيم أبو سن: مرجع سابق ، ص186 .
16. طلق عوض الله السواط وآخرون: مرجع سابق ، 39 .
17. المرجع سابق ، ص ص 25-27.
18. هاني عبد الرحمن الطويل(1983م) : الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، الأردن، دار وائل، ص 13-14 .
19. يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي ، مرجع سابق ، ص22.
20. المرجع سابق، ص 22-24.
21. أحمد إبراهيم أبوسن: الإدارة في الإسلام، مرجع سابق، ص 192.
22. مدني عبد القادر: مرجع سابق ، ص 61.
23. نواف كنعان: القيادة الإدارية، مرجع سابق، ص 71-74.
24. مدني عبد القادر: مرجع سابق، ص 64.
25. المرجع السابق، ص 64.

## الفصل الثاني ماهية الإدارة العامة والتعليمية ومجالاتها ومستوياتها

أولاً - ماهية الإدارة العامة ومجالاتها

ثانياً - ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها

ثالثاً - مستويات الإدارة العلمية التعليمية



الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

الفصل الثاني  
ماهية الإدارة العامة والتعليمية  
ومجالاتها ومستوياتها

تمهيد

ترجع الكثير من المفاهيم المرتبطة بموضوع الإدارة - كما سبق - إلي جذور تاريخية في الحضارات القديمة في مصر واليونان والصين والدولة الرومانية القديمة، هذا بالإضافة إلي ما عرف من مفاهيم وعمليات إدارية في الغرب المسيحي في العصور الوسطي، وفي منهج الإسلام، ولكن التقدم الحقيقي في موضوع الإدارة ارتبط بنشأة وعلم الإدارة The Science of Administration في العصور الحديثة، وتحول الإدارة من عمل عشوائي إلي موضوع هام للدراسات العلمية، وجزء من المعرفة يتخصص فيه الباحثون ويعتمدون عليه في تقدم المجتمعات.

أولاً- ماهية الإدارة العامة ومجالاتها

المستقرئ لتطور الفكر الإداري يجد أن هناك فرضيتين أساسيتين ارتبطاً بالإدارة : أولاهما أن الإدارة نشاط هادف مارسه الإنسان منذ قديم الزمان، وثانيتهما أن الإدارة ارتبطت بالجماعة، وأن نجاح أي نشاط جماعي (اقتصادي أو سياسي أو اجتماعي ) يتوقف إلي حد كبير على درجة كفاءة الإدارة ، وكلما كانت الإدارة على درجة عالية من الكفاءة، كانت درجة نجاح النشاط كبيرة. ولهذا يجمع رجال الفكر الإداري على أن الإدارة عملية بسيطة أو مركبة توجد في الحياة اليومية، وتتسع لتشمل جميع مناشط الحياة، كما أنها ليست وليدة العصور الحديثة، بل تمتد جذورها إلي تطور الحياة الإنسانية منذ أقدم العصور، وهي -أيضا - عملية ليست اختيارية، بل هي عملية حتمية إذا أردنا أن ننجز العمل بصورة جيدة. كما يجمع رجال الفكر الإداري على أن الإدارة حظيت باهتمامات كبيرة بين مختلف العلوم الاجتماعية والإنسانية، وساعد على هذا توافر مجموعة من العوامل، لعل من أهمها: ظهور المؤسسات الصناعية والتجارية الكبيرة وازدياد حاجتها إلي نشاطات إدارية مختلفة - وإلي التخطيط للعمل الإداري، وتوزيع المسؤوليات، والتنسيق والرقابة، بصورة أكبر من المؤسسات التي يعمل بها أعداد قليلة من العمال.

\_ النجاحات التي تحققت في المجال العسكري في الحروب المختلفة والتي لعب علم الإدارة دوراً كبيراً في تحقيقها.

\_ نشأة النقابات المختلفة واهتمامها بالأعمال الإدارية بصفة عامة، والعلاقات الإنسانية وظروف العمال في العمل بصفة خاصة.

\_ لجوء الدول الرأسمالية إلى ملكية الكثير من المرافق، ودراساتها للأصول الإدارية، وإعداد الإداريين لتولي مسئولية تيسير هذه المرافق.

\_ التقدم الذي شهدته العلوم الإنسانية والاجتماعية وانعكاس هذا التقدم على مجال علم الإدارة وتطبيقاته.

وقبل التعرض لرصد ماهية الإدارة، ينبغي التعرض لبعض المصطلحات التي تتصل بشكل أو بآخر بموضوع الدراسات الإنسانية والاجتماعية بصفة عامة، وموضوع دراستنا الحالية بصفة خاصة، ولعل من أهم هذه المصطلحات: المفهوم، المعنى، التعريف، الماهية، وذلك لكثرة استخدامها في مؤلفات الدراسات الإنسانية والاجتماعية، وبخاصة في المؤلفات التربوية، ويمكن إبراز كل منها على النحو التالي:

\_ المفهوم : ويقصد به حاصل ما يدركه المتلقي، أو ما يستحضر من صورة ذهنية في ذهن المتلقي عند استقبال مثير ما.

\_ المعنى : ويقصد به الصورة الذهنية التي يوضع الاسم بإزائها ليقترن بها ويعبر عنها.

\_ التعريف : ويقصد به ذكر شيء تستلزم معرفته شيء آخر.

\_ الماهية : ويقصد بها الشيء الذي لا وجود له إلا في عقل المعتبر ما دام معتبراً، أو هي ما يجاب به عن السؤال ما هو أو ما هي؟ أو التي يجاب بها عن السؤال كم؟.

ولذا يجب الإشارة أنه من الأفضل في العلوم الاجتماعية والإنسانية استخدام الماهية والمفهوم لارتباط مصطلح التعريف بالعلوم الطبيعية، وذلك حتى نتلافى ما نراه دائماً في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، والتربية بصفة خاصة، من استخدام البعض لكلمة التعريف، واستخدام البعض الآخر لكلمة المفهوم، لتحديد المصطلحات الاجتماعية والإنسانية بصفة عامة، والتربية بصفة خاصة ( تعريف الإدارة ، مفهوم الإدارة ) ولعل ذلك

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية

يرجع إلي تباين الخلفيات العلمية للمؤلفين، واختلاف وجهة نظرهم عند دراسة ظاهرة ما، أو عند تحديد طبيعتها أو عملها أو وظيفتها أو مهامها أو المجالات التي ترتبط بها.

وفي مجال الإدارة فإنه علي الرغم من هذا البعد الزماني كما سبق أن أوضحنا، وعلي الرغم هذا الاتساع والشمول للعملية الإدارية إلا أنه لا يوجد مفهوم محدد للإدارة يجمع عليه رجال الفكر الإداري.

ويعود تعدد المفاهيم التي يستعمل فيها مصطلح الإدارة إلي عدم وجود نظرية شاملة وعامة أو متفق عليها للإدارة لعدة أسباب منها:

- \_ أنها علم اجتماعي يتعامل مع العنصر البشري الذي يصعب التنبؤ بسلوكه.
- \_ أنها علم تطبيقي أكثر منه علم نظري.
- \_ أنها علم يعتمد في مفاهيمه على الكثير من العلوم الأخرى كعلم النفس وعلم الاجتماع والعلوم الرياضية.
- \_ أنها علم يعتمد على الظروف المحيطة والموقف السائد.

ويمكن القول \_ أيضا \_ أنه في مجال الإدارة العامة بذلت العديد من المحاولات من المهتمين والمنظرين لتحديد مفهوم أو ماهية الإدارة العامة، وانطلقت جميع هذه المحاولات من الأصل اللاتيني لكلمة إدارة وهي (Service) بمعنى الخدمة، على أساس أن من يعمل بالإدارة يقوم على خدمة الآخرين، أو أنه يصل عن طريق الإدارة إلي أداء الخدمة، ولعل أهم هذه المحاولات ما يلي:

ذكر وايت (White) وهو أول من كتب مؤلفاً علمياً في هذا الموضوع "مقدمة في دراسة الإدارة العامة " عام 1926م، أن الإدارة العامة تعني " جميع العمليات التي من شأنها تنفيذ السياسة وتحقيق الأهداف.

ومن المفاهيم الشائعة عن الإدارة أنها فن إنجاز العمل "، وبهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة، وهو مفهوم مختصر ودقيق، يركز على العمل ذاته من حيث تنظيم العمليات والأنشطة الأساسية، وتوفير الطرق والوسائل المناسبة للتنفيذ.

كما يرى البعض مفهوماً آخر للإدارة من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة، ويمكن النظر إليها - أيضاً - من خلال العمليات الإجرائية لتحديد الأهداف وتحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، واختيار الأفراد في ضوء إطار عام من العلاقات التنظيمية التي تحكمها وتوجهها وتنسق بينها.

هذا، قد حدد سيمون (H. Simon) ماهية الإدارة بأنها نشاط جماعي يقتضي عمليتين أساسيتين هما: القرار والفعل، وأي نشاط إداري يهتم بالفعل - أي تنفيذ العمل - ويهمل الاهتمام المساوي لعملية اتخاذ القرار هو إدارة غير سليمة، ولذا يجب التأكيد في العمل الإداري على جانب إصدار القرار السليم، وجانب العمل أي التنفيذ، ومن هنا راي سيمون (H. Simon) أن الإدارة عملية إصدار القرار الصحيح، ووضعه موضع التنفيذ .

وأورد الغلايىنى أربعة مفاهيم للإدارة : " الإدارة هي تنظيم الطاقة البشرية والمالية لتحقيق الهدف "، " تنظيم الأعمال الحكومية التي يوكل إليها تنفيذ السياسة العامة "، " تنظيم الأعمال الحكومية "، " تنسيق المجهود المختلفة لتنفيذ السياسة العامة .

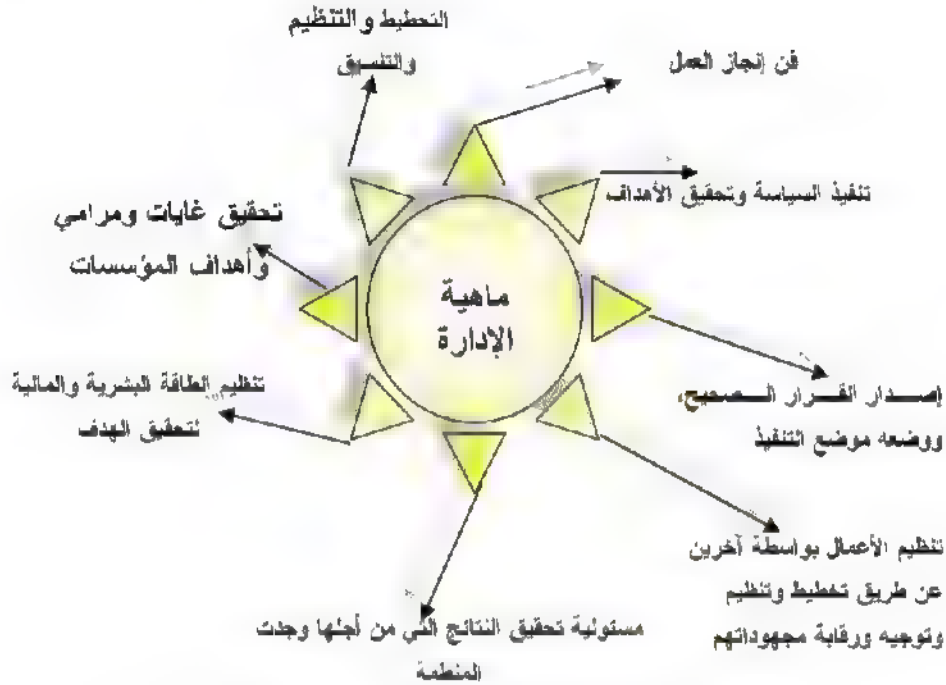
ويرى البعض أن الإدارة هي تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد داخل المنظمة لإتمام عمل معين بقصد تحقيق هدف محدد .

ومن المفاهيم الواردة - أيضاً - للإدارة أنها المسئولة عن تحقيق النتائج التي من أجلها وجدت المنظمة، سواء أكانت شركة أم مؤسسة أم وزارة، أم مدرسة.

وكذلك تنظيم الأعمال بواسطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة مجهوداتهم ، و - أيضاً - مجموع العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى الإنسانية والمادية، وتوجيهها توجيهاً كافياً لتحقيق أهداف الجهاز الذي توجد فيه 0 وأخيراً يرى نشوان " أن الإدارة عملية تهدف إلى تحقيق غايات ومرامي وأهداف المؤسسة سواء أكانت كبيرة أم صغيرة

ويلاحظ مما سبق تنوع وتعدد مفاهيم الإدارة، ووجود جوانب اتفاق وأخرى اختلاف بينها، وربما يرجع ذلك إلى انتماء أصحابها إلى مدارس مختلفة لكل واحدة منها فلسفتها، وربما يرجع ذلك - أيضاً - إلى تعدد الجوانب التي تشملها عملية الإدارة ( الإنسان، والمكان، والعمل) . والشكل التالي يوضح تعدد مفاهيم الإدارة نتيجة تعدد وجهة نظر أصحابها وانتمائهم إلى مدارس فكرية معينة :

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية



شكل رقم (2) تعدد ماهية الإدارة من وجهة نظر علمائها

كما يمكن القول أن مفهوم الإدارة - بمنطلق العصر - أوسع من أن يتضمنه مفهوم واحد، فالإدارة لم تعد تقتصر على مراحل اتخاذ القرارات، أو رقابة أعمال القوى الإنسانية، أو القيادة الحازمة، أو غير ذلك من أعمال، بل إن الإدارة مفهوم يشير - باتفاق الباحثين - إلى ضرورة أن تكون هناك أهداف تسعى إليها الإدارة، وأن تتضمن عدة جوانب منها: اتخاذ القرارات، التنظيم، حسن التوجيه، القيادة الحازمة القادرة على التعامل مع المرؤوسين بأسلوب يخلق فيهم روح التجاوب واحترام القادة، والشعور بالرضا، والحرص على تحقيق الأهداف، هذا إلى جانب القيام بتنفيذ عمليات الإدارة، والتي تعرف باسم عناصر الإدارة، وهي التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، على اعتبار أنها من العمليات التي يتطلبها أي مشروع لتحقيق أهدافه

وأيا كان مفهوم الإدارة، فهي مجموعة عمليات موجهة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة، إنها - أي الإدارة - أداة تحقيق الأهداف المراد الوصول إليها، وهي الأسلوب الذي به تتحقق أيضا ومهما اختلفت المفاهيم فإن مجال عملها يمتد ليشمل جميع مناسبات الحياة

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

العلمية والإنتاجية، والخدمية والعام والخاص

ومن هنا يمكن القول أن هناك مجالين رئيسين للإدارة هما:

- مجال الإدارة العامة: وهو المجال الذي يتصل بالخدمات العامة التي تقدم إلى جميع أفراد المجتمع عن طريق الأجهزة والمنظمات التابعة للدولة، والتي من شأنها استمرار الحياة اليومية للمجتمع، وتنفيذ سياسة الدولة، وهي ما يعرف بتحقيق الصالح العام في المجتمع.
- مجال الإدارة الخاصة ( إدارة الأعمال): وهو المجال الذي يرتبط بما يسمى الأعمال الخاصة، وخصوصيتها ناتجة عن ارتباطها بهدف يختلف عن هدف الإدارة العامة، وهو أيضا مجال عمل اقتصادي يهدف أساساً إلى الربح، وعادة ما يمتلكها ويديرها أفراد، أو ما يعرف بالقطاع الخاص .

وتصنف الإدارة العامة إلى عدة مجالات لكل منها مشكلاته الخاصة التي تتفق مع طبيعة، كما أن لكل منها أساليبه الخاصة لمعالجة هذه المشكلات، وإيجاد الحلول لها، ومن هذه المجالات : الإدارة الصناعية، الإدارة الزراعية، إدارة الأعمال، الإدارة التربوية والتعليمية وغير ذلك . والشكل التالي يوضح مجالات الإدارة



شكل رقم ( 3 )

### مجالات الإدارة

كما تستند الإدارة في أهميتها إلى مجموعة من القواعد الأساسية التي تبرر وجودها وحتميتها، وهذه القواعد تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية لوجود الإدارة وضرورتها، ومن أهم هذه القواعد لزوم الإدارة لكل جهد جماعي على اعتبار أهمية الإدارة لتنسيق هذه الجهود، وتوجيهها ومتابعتها، ومنها أنها نشاط يتعلق بإتمام الأعمال، وبلوغ الأهداف، بآيسر الطرق والتكاليف، ومنها تحقيق الاستخدام الأمثل للقوى المادية والبشرية، ومنها ارتباطها

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية

بسلطة الدولة وقوانينها، بالشكل الذي لا يحدث تناقضاً بين أهداف الدولة، وأهداف المؤسسات، وأخيراً فهي تهدف إلى إشباع الرغبات والحاجات الإنسانية داخل المؤسسات وخارجها.

إدارة التعليم الماهية - الأنواع - المستويات

تشكل المنظمات والمؤسسات التربوية - في أي مجتمع - جزءاً من المنظمات والمؤسسات الاجتماعية المختلفة، كما يعتبر الجهاز التعليمي جزءاً من الجهاز الحكومي : الصناعي، التجاري، الزراعي، العسكري، وعليه فإن الإدارة التربوية تعد جزءاً من الإدارة العامة، وهي مجموعة العمليات التي تبدأ بتحديد الأهداف وتنتهي بتطبيقها.

ثانياً- ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها

يعتمد تحديد ماهية إدارة التعليم ومفاهيمها المختلفة على بعدين أساسيين هما:  
البعد الأول: وفيه تتفق إدارة التعليم مع الإدارة العامة في الإطار العام للعمليات والوظائف الإدارية وهي: التخطيط، التنظيم، التنسيق، التوجيه، المتابعة، التقييم، اتخاذ القرارات، إصدار القوانين واللوائح التنظيمية التي تسير العمل، وتعتبر هذه الوظائف قاسماً مشتركاً بين المنظمات المختلفة \_ أي كان نشاطها أو أهدافها \_ والمؤسسات التربوية. ويتفقان كذلك من حيث أهداف وطبيعة العمل ومجالاته والاعتبارات التي تحرك أداء كل منهما، و\_ أيضاً \_ في الوصف العلمي والممارسة الفعلية، وتمارس الإدارة العامة في المؤسسات المختلفة، وتمارس إدارة التعليم في المؤسسات التعليمية والتربوية، سواء كانت عامة أو بمصروفات ( أهلية ) لتحقيق أهداف تربوية معينة.

ومن هنا، فالعلاقة بين الإدارة العامة وإدارة التعليم هي علاقة بالكل بالجزء، أو علاقة العام بالخاص، وفي الوقت نفسه هي علاقة تكاملية تفاعلية، تعمل على تحقيق الأهداف الاجتماعية والاقتصادية، وذلك من خلال تطبيق السياسة العامة للدولة .

البعد الثاني : وفيه يتضح أن الفروق بين الإدارة العامة وإدارة التعليم، أو أي ميدان من الميادين الأخرى للإدارة يمكن وصفه بأنه فرق في ميدان التطبيق \_ أو كما يوصف \_ بأنه فرق نعني Adjectival \_ على أساس أن لفظ الإدارة موجود فيها جميعاً، والاختلاف بينها يكمن في النعت إي ميدان التطبيق. أو كما يقال الإدارة هي الإدارة، والصفة لميدان التطبيق.



وتأسيساً على ما سبق فإن الإدارة هي مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها لتحقيق أغراض مشتركة، وإذا قصرنا هذا المفهوم على ميدان التعليم فإن الإدارة التربوية أو التعليمية أو المدرسية تصبح مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء داخل المنظمات التعليمية، أو بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية أو التعليم أو المدرسة، وهي شأنها شأن الإدارة في أي مجال آخر: الصناعي، أو الزراعي، أو التجاري، أو العسكري، وهي وسيلة وليست غاية في حد ذاتها.

ويمكن النظر إليها على أنها القدرة على الإنجاز، أو أنها جميع العمليات التي من شأنها تغيير السياسة، وتحقيق الأهداف في مجال التعليم، و\_ أيضا \_ أنها استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين، يخدم أهدافاً معينة في مجال التعليم، ويمكن النظر إليها على أنها الوظائف والعمليات والأنشطة التي تتم من خلال عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقويم، والتمويل، في مجال التعليم، كما يمكن أن ينظر إليها على أنها تنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة مجموعة من الأفراد لإتمام عمل بعين بقصد تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية. وأخيراً يمكن النظر إليها من خلال العمليات الإجرائية للإدارة والتي تعني تحديد الأهداف كخطوة أولى، وتحديد الوظائف التي تحقق هذه الأهداف، واختيار الأفراد في إطار عام من العلاقات التنظيمية التي توجهها وتنسيق منها في مجال التربية والتعليم.

وكما سبق القول \_عند الحديث عن ماهية الإدارة ومفهومها\_ يمكن القول أن ماهية إدارة التعليم ومفهومها بمنطلق العصر أكبر وأعم وأوسع من أن يتضمنه مفهوم واحد، وأباً كان هذا المفهوم فهو- كما سبقت الإشارة - مجموعة عمليات موجهة تسعى إلى تحقيق أهداف محددة في مجال التعليم، إنها - أي إدارة التعليم - أداة لتحقيق الأهداف التعليمية المراد الوصول إليها، وأن مجال عملها يشمل جميع مناشط الحياة التعليمية سواء في المدارس الحكومية، أو المدارس الأهلية والتي تتقاضي مصروفات من الطلاب الملتحقين بها.

#### ثالثاً- مستويات إدارة العملية التعليمية

ينطلق تحديد مستويات الإدارة في مجال التعليم من منطق أساسين يرتبطان بتحديد بعض المصطلحات والمفاهيم الأساسية المرتبطة بالمجال وهما :

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية

المنطلق الأول : ويتمثل في الخلط في المفاهيم الراجع إلى ترجمة المصطلح الأجنبي Education والذي يترجم إلى العربية تارة بمعنى التربية، وتارة أخرى بمعنى التعليم، وأدى هذا بالطبع إلى ترجمة مصطلح Educational Administration إلى الإدارة التربوية تارة، وإلى الإدارة التعليمية تارة أخرى. وعليه قد يستخدم البعض مصطلحا الإدارة التربوية والإدارة التعليمية بمعنى واحد، وقد يرى البعض أن مصطلح الإدارة التربوية أعم وأشمل من مصطلح الإدارة التعليمية، وذلك على اعتبار أن التربية أعم وأشمل من التعليم.

والمنطلق الثاني : يرجع إلى رد كلمة إدارة باللغة العربية إلى أصلها باللغة الإنجليزية، فتارة ترد إلى مصطلح Administration وتارة ترد إلى مصطلح Management، ولقد شهدت أدبيات الإدارة العديد من التفسيرات التي تضم بعض جوانب الاتفاق فيما بينها، وجوانب أخرى للاختلاف.

وخلاصة التفسيرات للمصطلحين الأجنبيين Administration و Management تشير إلى أن المصطلح الأول Administration يعبر عن مستويات الإدارة العليا، تلك التي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات وتحديد الإجراءات، في حين أن المصطلح الثاني Management هو الذي يرتبط بالمستويات الإشرافية والتنفيذية التي تقوم بالإشراف على السياسات العامة الموضوعة من قبل الإدارة العليا Administration ومراقبة تنفيذ هذه السياسات.

وانطلاقاً مما سبق \_ وعلي الرغم من اختلاف الكثيرين حول مستويات الإدارة في مجال التعليم \_ يمكن تحديد ثلاثة مستويات للإدارة هي:

### 1- الإدارة التربوية ( الإدارة العليا ) : Educational Administration

تختص الإدارة التربوية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة للتربية والتعليم في الدولة، ويستفاد في ذلك من مجموعة الوظائف الإدارية الأساسية المتمثلة في عمليات: التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والتوجيه، والمتابعة، والتقييم وغيرها من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تشترك الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في مجموعة الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، وفي الإطار العام للعملية الإدارية. وتتمثل الوظائف والمهام الإدارية للإدارة التربوية في مجموعة من العمليات الأساسية من أهمها:

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

- عمليات التخطيط والمتابعة الميدانية في مجال التعليم بمراحله المختلفة، الأساسي والثانوي والفني بنوعياته المختلفة. وضع البرامج والمناهج الدراسية لتنفيذ الخطة التعليمية، وما يلزم ذلك من مقررات وكتب دراسية، ما يتبع ذلك من وسائل تقويم وامتحانات عامة.
- تقرير الأموال اللازمة لخطط التعليم ومشروعاته.
- إصدار القرارات والنشرات اللازمة لتنظيم وتوجيه العملية التربوية.
- تعيين ونقل من يشغلون الوظائف القيادية والإشرافية العليا في مراحل التعليم العام بديوان الوزارة والمديريات التعليمية.
- التنسيق بين مديرات التربية والتعليم بالمحافظات وبين قطاعات الوزارة.
- وضع خطة لتدعيم العلاقات التنظيمية والتربوية بين المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات وبين أجهزة الحكم المحلي والتنظيمات الشعبية.
- بحث المشكلات التي تعترض تطبيق الخطة التعليمية واقتراح الحلول المناسبة لها ودراسة الموضوعات التي تتعلق بالسياسة العامة للوزارة وسياساتها التعليمية على مستوى المحافظات.
- تخطيط أساليب التقويم الخاصة بكل من التلميذ وهيئات التدريس والتوجيه الفني والعملية التعليمية في المادة وما يتصل بها وذلك ب الاشتراك مع المختصين بالمراحل والإدارات التعليمية المعنية.
- تطوير المواد الدراسية والنهوض بمستوى أداؤها .
- اقتراح تعديل الكتب الدراسية وتطويرها بما يحقق الهدف من التعديل أو التطوير بالتعاون مع المختصين بالمناهج والكتب والإدارات التعليمية المختلفة ومراكز البحوث التربوية والجامعات.
- إعداد المواصفات والضمانات التي تكفل سلامة تأليف الكتب المدرسية وفحصها ومراجعتها وإخراجها.
- التخطيط للبرامج التدريبية والندوات والمؤتمرات على ضوء المتابعة الميدانية.
- متابعة وسائل التنفيذ للمواد الدراسية في إطار العملية التعليمية ككل عن طريق دراسة التقارير الفنية الواردة من الإدارات العامة للمراحل التعليمية والمديريات والإدارات التعليمية بالمحليات المختلفة وعن طريق الزيارات الميدانية.

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية

- توجيه العملية التعليمية في مجال المواد الدراسية عن طريق تنظيم الاجتماعات الدورية للمشرفين والمختصين بالمنهج والكتب بالمراحل والنوعيات التعليمية، وعقد اللقاءات والندوات مع المسؤولين عن التنفيذ على كل من المستويين المركزي والمحلي.

- المتابعة العامة والميدانية لأعمال المديريات والإدارات التعليمية بالمحافظات في حدود الخطوط العريضة للوزارة وقراراتها وتوصياتها وسياساتها التعليمية وبخاصة في المجالات الآتية:

- الميزانيات المقررة للفصول والتلاميذ.
- شئون هيئات التدريس والإشراف والتوجيه والوظائف الفنية والإدارية والمكتبية.
- الأثاث المدرسي ومدى كفايته وحسن صيانه وما اتخذته المديريات التعليمية من إجراء لتطوير تصنيعه بطرق اقتصادية.
- الكتب المدرسية ومتابعة إرسالها من الإدارة العامة لشئون الكتب في المديريات والإدارات التعليمية والتأكد من توزيعها في الوقت المناسب على المدارس، مع التعرف على حالة المخازن وكيفية الانتفاع بالزيادات الموجودة في بعضها لمداركه العجز القائم فيها في محافظات أخرى.

وهكذا يمكن القول أن الإدارة التربوية تتولي مهام الإدارة في المستويات العليا، وتعني بالعمل التربوي على مستوى الوطن أو الدولة، ويتمثل ذلك في رسم السياسة التعليمية مع السلطات التشريعية، وتبنيها، والإشراف على تنفيذها من خلال تخطيط ووضع البرامج التعليمية، وتوفير الكوادر البشرية، وتوظيف العاملين وتوزيعهم وفق ضوابط معينة، وتحديد صلاحياتهم وحثهم على العطاء، وتنسيق أدوارهم المختلفة، ليتحقق التكامل بينهم، وتقويم الأداء، وتوفير المعلومات عن نتائج التقويم للاستفادة منها في التغذية الراجعة لتطوير هذه البرامج، أو إلغاؤها، أو استبدالها بأخرى.

ويتفق الباحثون في مجال الإدارة على وجود مجموعة من الملامح المميزة للإدارة التربوية، قد تختلف من مجتمع لآخر تبعاً لاختلاف نمط الإدارة للتعليمية في كل مجتمع، ولعل من أهم هذه الملامح المميزة أن وزارة التعليم في أية دولة هي المسئولة عن دور الإدارة التربوية في الدولة، ويغلب على التنظيم الإداري في الإدارة التربوية الطابع المركزي كما أن

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

الإدارة المركزية تضم مقومات إدارية عديدة يختص كل منها بمهام معينة، ويصاحب مركزية الإدارة التربوية هرمية التنظيم، والوصف التقليدي للوظائف المختلفة، بالإضافة إلى ما هو متعارف عليه من تضخم أعداد الموظفين في الإدارات المستولة. والجدير بالذكر أن هناك عدة قوى تؤثر في شكل وطبيعة الإدارة التربوية للتعليم في أية دولة، فالإدارة التربوية جزء من البنية القومية للدولة، لذا فهي تتأثر بعدد من العوامل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية.

فالثقافة السائدة وطبيعة الحياة الاجتماعية تؤثر في الإدارة التربوية، وكلما كان المجتمع متعلماً ومنظماً ومحترماً للأعراف التنظيمية، سهلت عملية الضبط للنواحي التنظيمية الإدارية وإجراءاتها ومتابعاتها، كما أن عدم التجانس العرقي والديني واللغوي من المؤثرات التي تضغط على الإدارة التربوية وتلقى عليها جملة من المشكلات والقضايا الملحة، هذا إلى جانب النواحي الاقتصادية وتأثيرها المباشر على كل جوانب العمل الإداري والتعليمي، ويضاف إلى ما سبق السياسة العامة للدولة واتجاهاتها وتشريعاتها، ونمط الإدارة سواء كان مركزياً أو لا مركزياً، والذي يقوم في أساسه على التحكم المباشر في شئون التعليم تخطيطاً وتنفيذاً وتمويلًا.

وتمتاز الإدارة التربوية الفعالة بمجموعة من الصفات لعل من أبرزها أن تكون متمشية مع الفكر الاجتماعي والسياسي للمجتمع، وأن تتسم بالمرونة في الحركة والعمل، وأن تتكيف حسب مقتضيات الموقف وتغير الظروف، وأن تستخدم الإمكانيات المادية والبشرية بطريقة مثلى من أجل تحقيق الإنجازات والأهداف المنشودة.

### 2- الإدارة التعليمية (الإدارة الوسطي الإشرافية) :

#### Educational Management

تختص الإدارة التعليمية بعملية توجيه منظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المنطقة التعليمية المحددة، وتستفيد - أيضا - في ذلك من تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم وغيرها من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تشترك الإدارة التعليمية مع الإدارة التربوية والإدارة العامة في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل، وفي الإطار العام للعملية الإدارية. وعادة ما تقوم الإدارة الوسطي الإشرافية بالأعمال الآتية:

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية

- متابعة سير الخدمة التعليمية بالإدارات التعليمية وتوجيهها.
- تنسيق سياسة القبول في أنواع ومراحل التعليم المختلفة طبقاً للقواعد المحددة التي تكفل تحقيق مبدأ تكافؤ فرص التعليم بين المواطنين على مستوى المنطقة التعليمية.
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لفتح المدارس، وتحديد أماكنها، وتوزيع الفصول الجديدة على المناطق التعليمية في ضوء احتياجات كل منها، وفي إطار الخطة والموازنة العامة المخصصة للتربية والتعليم في المنطقة.
- الإشراف على تطبيق المناهج المقررة من وزارة التعليم وتقديم التوصيات الخاصة بمشكلات التطبيق، والاقتراحات الخاصة بالتعديلات التي تقتضيها الهيئة المحلية.
- تحديد مواعيد الأجازات المدرسية طبقاً للظروف المحلية مع مراعاة مدة السنة الدراسية المقررة.
- تحديد مواقيت الجدول المدرسي والترخيص في إنشاء مدارس وفصول خاصة بما يتفق مع الاحتياجات المحلية، والسياسة العامة للتعليم، وخطة الوزارة، وتنفيذ سياسة تعليم الكبار ومحو الأمية، والإشراف علي الامتحانات المختلفة.
- إنشاء وتجهيز وإدارة المكتبات المدرسية والأندية الرياضية المدرسية، وتدبير وتنظيم وسائل التغذية للطلاب، وتيسير كل ما يتصل بالرعاية الصحية المدرسية، وإعداد مشروعات الموازنة للتربية والتعليم بالمناطق التعليمية .
- اتخاذ الإجراءات اللازمة لاستصدار قرارات تعيين العاملين الجدد مرافق التربية والتعليم وتوزيعهم على الإدارات التعليمية، واتخاذ اللازم نحو إنهاء خدمتهم في ضوء القرارات والقوانين السارية.
- إعداد حركات النقل والندب بين الإدارات التعليمية للعاملين في المنطقة التعليمية واستصدار الأوامر التنفيذية لها.
- وهكذا يمكن القول أن الإدارة الوسطي ( الإشرافية) تتولى مهام الإدارة في المستويات الوسطي، وتعني بالعمل التربوي على مستوى المنطقة التعليمية المحددة جغرافيا وتعمل على الإشراف على تنفيذ السياسة التي حددتها الإدارة العليا (التربوية)، وتقصى الحقائق والنتائج لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المطلوبة منها، وذلك من خلال قيامها بعمليات المتابعة من الوجهة الفعلية.

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

وعادة ما تمنح الإدارة التربوية للإدارة التعليمية .التمثلة في المناطق التعليمية -بعض الصلاحيات المالية والإدارية التي تعينها على إنجاز العمل وتنفيذ التعليمات، كما أن لها الكثير من صلاحيات الإشراف على المدارس الموجودة في منطقتها، وقد تشارك في رسم السياسات التعليمية بما تقدمه من آراء ومقترحات وإحصاءات للإدارة العليا.

وخلاصة القول، فإن الإدارة التعليمية تعد ممثلة للوزارة في المنطقة التعليمية، وتتولى كافة أعمال الإشراف على عمليات تقويم المدارس والبرامج التعليمية في المنطقة، بالإضافة إلي وجود مجالات عمل إجرائية تتمثل في علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي وارتباطها به، وتطوير الأداء التنفيذي للمناهج الدراسية في المدارس التابعة للمنطقة، ورعاية الطلاب، والتأكد من تقديم الخدمات العلمية والاجتماعية والعلاجية وغيرها في المدارس التابعة لها، بالإضافة إلي الاهتمام بالعاملين والمباني المدرسية، والشئون المالية وغيرها.

والجدير بالذكر \_ أيضا \_ أن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في شكل وطبيعة الإدارة التعليمية في المناطق المختلفة، منها ما يتعلق بالتمدد والعمران، والتحول الحضاري للمجتمعات الريفية، وما يسببه ذلك من مشكلات تعليمية تتطلب التخطيط للبرامج الجديدة، بالإضافة إلي التزايد السكاني وما يتطلبه من توفير المدارس والمعلمين والأثاث والبرامج والكتب، كما تتأثر الإدارة التعليمية بالعوامل الجغرافية السائدة في المنطقة التعليمية، وكذلك الظروف الطبيعية والاقتصادية، بالإضافة إلي الضغوط الاجتماعية والتي من أهمها زيادة تطلعات الآباء، والإقبال على أنواع معينة أو حتى مدارس معينة في المنطقة التعليمية.

### 3- الإدارة المدرسية (الإدارة التنفيذية) : School Management

إذا كانت الإدارة التربوية والإدارة التعليمية تعني الهيمنة الكاملة على شئون التعليم في الدولة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع، وما يسوده من فلسفة تربوية، فإن الإدارة المدرسية إدارة لها شكل مميز لأنها تتعامل مع السياسة التعليمية للدولة، وتتولى تنفيذها من خلال الجهاز القائم عليها.

وترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً عضوياً بالإدارة التعليمية بل وتسير في ظل تعليماتها، وتتصرف بموجب الأنظمة الصادرة عنها، ولذا فهي تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية، والتي تعتبر بدورها جزءاً من الإدارة التربوية، لكن الإدارة المدرسية تعتبر هي الجهة المسؤولة فنياً وإدارياً عن تنفيذ وتحقيق السياسة التعليمية، وكذلك تحقيق الأهداف التربوية للدولة،

## الفصل الثاني.. ماهية الإدارة العامة والتعليمية

وبالتالي يتوقف على نجاحها تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم، ومن هنا يمكن القول أنها الجهة التي تعني بالعمل التعليمي على مستوى المدرسة الواحدة.

وتشارك الإدارة المدرسية مع غيرها - التربوية والتعليمية - في عملية التوجيه المنظم للقوى البشرية لتحقيق الأهداف المنشودة من التعليم في المدرسة، وتستند - أيضاً - في ذلك على تنفيذ الوظائف الإدارية المتمثلة في عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقويم وغيرها من العمليات الإدارية، ومن هذا المنطلق تشارك الإدارة المدرسية مع الإدارة التربوية والإدارة التعليمية في الخطوات الرئيسية لأسلوب العمل وفي الإطار العام للعملية الإدارية.

ويعد مدير المدرسة هو المسئول الأول عن تنظيم العملية التعليمية وتخطيطها وتنفيذها وتوجيه العملية الإدارية ذاتها لتحقيق أهداف العملية التربوية، وهو حلقة الاتصال الثابتة في العلاقات المدرسية بين المدرسين بعضهم البعض وبين التلاميذ وبين الآباء والمدرسين وعليه مسئولية التوجيه والمتابعة داخل الفصول وملاحظة سلوك المعلمين والمتعلمين، كما أنه هو همزة الوصل بين الإدارة التعليمية العليا والمجتمع المحلي.

وتتأثر طبيعة الوظيفة القيادية بقدرات وخصائص شاغبيها كمنظومة متكاملة تثير التفاعل بين الصفات والخصائص والسلوك الذي يميز عمل المدير عن غيره من مستويات الأعمال الأخرى داخل المدرسة، ومن ثم تتضح أهمية مدير المدرسة كقائد وأهمية معارفه واتجاهاته وقيمة وإطاره الفكري وقدراته ومسئوليته.

وهكذا يمكن القول أن الإدارة المدرسية تتولى مهام توزيع العمل على المدرسين والإداريين والعاملين، والإشراف على النظام والمحافظة على مرافق المدرسة، وتنظيم السجلات والملفات، والإشراف على إعداد الجداول الدراسية، وزيارة المعلمين في الفصول، والإطلاع على كراسات إعداد الدروس، وكراسات الطلاب، والتعاون مع المشرفين في توجيه المعلمين ومتابعة أدائهم وتقويمهم، وتشكيل اللجان المطلوبة لتنظيم العمل المدرسي، وإعداد الصيانة المدرسية، وإعداد التقارير التي توضح كافة الأنشطة المدرسية كافة، وإرسالها إلى إدارات التعليم، بالإضافة إلى توفير الكتب والأجهزة والأدوات وتصريف الجوانب المالية، وتنفيذ اللوائح والتعليمات..

وتعتبر الإدارة المدرسية الجهة المسئولة فنياً وإدارياً عن تحقيق وتنفيذ السياسة التعليمية للدولة، وبالتالي يتوقف على نجاح الإدارة المدرسية تحقيق القيمة الحقيقية للتربية والتعليم.



وإذا كانت الإدارة التربوية والإدارة التعليمية تعني الهيمنة الكاملة على شئون التعليم في الدولة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع وما يسوده من فلسفات تربوية، فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية والتي بدورها تعتبر جزءاً من الإدارة التربوية، وهي - أي الإدارة المدرسية - تعتبر صورة مصغرة لها إستراتيجية محددة تتركز فيها فعاليتها..

والإدارة المدرسية إدارة لها شكل مميز لأنها تتعامل مع السياسة التعليمية للدولة وتتولى تنفيذها من خلال الجهاز القائم عليها والإدارة المدرسية مرتبطة بالإدارة التعليمية، وتسير في ظل تعليماتها وتتصرف بموجب الأنظمة الصادرة منها، وهي كذلك مقيدة بتنفيذ مناهج ومقررات دراسية، وهناك نظم وقواعد وأحكام لا تستطيع تجاوزها.

ومن هنا يمكن القول أن الإدارة المدرسية لا تفهم إلا في ظل الإدارة الذاتية، لأن شخصية المدرسة تستمد من نظام الإدارة التعليمية في المنطقة المحددة لها جغرافياً.

والجدير بالذكر \_ أيضا \_ أن هناك عدة قوى تؤثر في شكل وطبيعة عمل الإدارة المدرسية في أية مدرسة والتي منها أعداد هيئة التدريس، ومدى كفايتها وتخصصاتها، والمستوى العلمي المنخفض لأداء بعض المعلمين، ويضاف إلى هذا سلوكيات بعض المعلمين، ومشكلات الطلاب المشاغبين في المدرسة، والدروس الخصوصية، واستقرار الجداول، وقلة توافر الإمكانيات المادية، ونسب القبول والمتابعة الفنية، والحالة النفسية والمعنوية للعاملين .

## المراجع

- (1) صلاح عبد الحميد مصطفى (1994م): الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض، دار المريخ للنشر ص 21
- (2) White L (1926) Introduction to the Study of Public Administration, 3rd ed., New York: Harper and Row Pub, pp
- (3) محمد منير مرسى (1999م) الإدارة التعليمية: أصولها وتطبيقاتها، القاهرة، عالم الكتب، ص 12.
- (4) Simon, H. (1952) Comments on the Theory of Organization, American Political Science, Vol. 45, No. 4, pp. 11-25.
- (5) خليل الغلايينى (1985/): مبادئ الإدارة العامة في مصر، القاهرة، دار الكتاب العربي، ص 2.
- (6) فؤاد العطار (1974م): مبادئ علم الإدارة العامة، القاهرة، دار الوطن العربي، ص 7.
- (7) سيد الهوا ري (1982م): الإدارة: الأصول والأسس العلمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، ص 28.
- (8) — (1964م): الإدارة العامة، المبادئ والنظريات، بيروت مطبعة الأنصاف، ص 10.
- (9) محمد أحمد الغنام (1960م): الإدارة التعليمية، صحيفة التربية، القاهرة، رابطة الحرمين الحديثة، ص 57.
- (10) يعقوب نشوان، الإدارة والإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 15.
- (11) زهاء الدين عبيدات (2001م): القيادة والإدارة التربوية في الإسلام، عمان، دار البيارق، ص 32، 33.
- (12) أحمد إسماعيل حجي (1995م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار النهضة المصرية، ص 9.
- (13) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة والتخطيط التربوي، مرجع سابق، ص 20
- (14) يعقوب نشوان: الإدارة والإشراف التربوي، مرجع سابق، ص 16، 17.

- (15) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة والتخطيط، مرجع سابق ص 17.
- (16) إبراهيم عصمت مطاوع وأمانة أحمد حسن: مرجع سابق، 169-170.
- (17) صلاح عبد الحميد مصطفى: الإدارة والتخطيط، مرجع سابق ص 17-18.
- (18) أحمد إسماعيل حجي: مرجع سابق ص 18.
- (19) محمد منير مرسى: مرجع سابق، ص 15.
- (20) شاكر محمد فتحي (1996م): إدارة المنظمات التعليمية، رؤية معاصرة للأصول العامة، القاهرة دار المعارف، ص 16.
- (21) عبد العزيز بن عبد الله السنبلي وآخرون (1998م): نظام التعليم في المملكة العربية السعودية، الرياض، دار الخريج للنشر والتوزيع، ص 61، 62.
- (22) منصور حسين وحمد مصطفى زيدان (1979م): سيكولوجية الإدارة والإشراف التربوي، القاهرة، مكتبة غريب، ص 9-10.
- (23) محمد بن عبد الله آل ناجي: مرجع سابق : ص 145 - 147.
- (24) عبد العزيز بن عبد الله السنبلي وآخرون: مرجع سابق ص 62-64.
- (25) محمد منير مرسى: مرجع سابق ص 26-29.
- (26) نادية محمد عبد المنعم (2000م): المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصري في ضوء المتغيرات العالمية، القاهرة، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص 62 .
- (27) محمد بن عبد الله آل ناجي : مرجع سابق ص 21 - 22.
- (28) محمد صالح البلهشي (1991م): الإدارة المدرسية بين النظرية والتطبيق، الناشر المؤلف، ص 55.
- (29) المرجع السابق، ص 55.

## الفصل الثالث التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

- أولا: التطور الإداري والإدارة الإلكترونية
- ثانيا : ماهية مصطلح الإدارة الإلكترونية ومرادفاته
- ثالثا: أهداف الإدارة الإلكترونية وأهدافها
- رابعا : أبعاد وسمات الإدارة الإلكترونية
- خامسا: دواعي التحول للإدارة الإلكترونية وتوجهاتها
- سادسا: مكاسب التحول للإدارة الإلكترونية
- سابعا : أهمية الإدارة الإلكترونية العالمية والمحلية

الإدارة الإلكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

الفصل الثالث  
التطور الإداري  
وماهية الإدارة الإلكترونية

أولاً- التطور الإداري والإدارة الإلكترونية

تعدد المفاهيم الأساسية المرتبطة بعلم الإدارة حيث يتناولها كل فرع من العلوم حسب وجهة النظر العلمية للتخصص ،وأيضاً تتطور المفاهيم الفرعية للإدارة من عصر الى عصر على ضوء التطور التنظيمي والثقافي والاقتصادي ويختلف الدور الإداري من منظمة إلى منظمة أخرى كما يمكن أن يختلف من جماعة إلى جماعة على مستوى جميع المجتمعات سواء كانت محلية أو إقليمية أو عالمية ، وغالباً ما يرتبط التطور الإداري بالتغير في المجتمعات الناتج عن الثورات الفكرية ، فنجد تأثير ذلك في الثورة الصناعية ونمو الفكر الرأسمالي والمذاهب الفردية ونظم الإقطاع وبعدها ظهر الفكر الاشتراكي والمذاهب الجماعية والنظم العامة للدولة ثم ظهر ما يسمى بالثورة التكنولوجية ونظم رأس المال الفكري والخصخصة والتنافسية بالإضافة إلى السوق العالمي الموحد ونظم العالمية أو المتعددة، في ظل ما يسمى بالتغيرات الاجتماعية للثورات الفكرية التي أثرت بشكل كبير على نظم الإدارة في كل فترة من خلال تقسيم مدارس ومداخل الإدارة على النحو التالي :-

1- تطور المدارس والمداخل الحديثة للإدارة :

شهدت الإدارة على مر القرون الثلاثة تطورات مختلفة ومتنوعة في مستويات التقنية مما أدى إلى تطور المدارس الإدارية ونظرياتها وتنوع مداخل الإدارة ، حيث تمثل كل منها إطاراً فكرياً متكامل قائم بذاته ، وترتبط المدارس الإدارية في أغلب الأحيان بالتغير الفكري والاقتصادي والثقافي والتقنيات الجديدة والنظم المستحدثة على جميع المستويات العالمية والإقليمية والمحلية. ويمكن تحديد أهم مدارس ومداخل الإدارة على النحو التالي:

- المدرسة الكلاسيكية: امتداد لتطور الإدارة في بداية الثورة الصناعية وأواخر القرن التاسع عشر وتتضمن اتجاهين متميزين هما الإدارة العلمية، وعمومية الإدارة .
- المدرسة السلوكية: نهج يركز على العلاقات الإنسانية وأهمية الفرد في مواقع العمل ، ويعبر عنها دائماً بطريقة عرض أفقي للقوة والسلطة بالمنظمات الموجودة.
- المدرسة الكمية: نهج إداري يستخدم التقنيات الكمية الصارمة لتعظيم استخدام الموارد التنظيمية وتتضمن النماذج الرياضية وإدارة بحوث العمليات وإدارة نظم المعلومات، وإدارة الجودة الإجمالية.
- مدخل النظم: نظرية النظم العامة تتعامل مع المنظمة باعتبارها نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء والنظم الفرعية التي تتداخل العلاقات فيما بينها داخل النظام.
- مدخل الموقفية: يتعامل مع المتغيرات البيئية والتكنولوجية والقيم الاجتماعية وأثرها على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب إجراءات العمل المتبع وتطبيق المبادئ الإدارية بشكل يتلاءم مع المنظمة
- مدخل الإدارة بالأهداف: أعضاء منشأة الأعمال والمنظمة يسهموا معاً من أجل تحقيق هدف مشترك لإنتاج شامل على أن تعمل جهودهم في نفس الاتجاه.
- مدخل الإدارة الإستراتيجية : الرؤى المستقبلية للمنظمة التي ترسم رسالتها وتحدد غاياتها على المدى البعيد وتقيم العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في تحديد الفرص والمخاطر المحيطة بها.
- مدخل إدارة الجودة الشاملة: إنشاء ثقافة للتميز في الأداء داخل المنظمة من خلال التحول الجذري في الممارسات الإدارية لمختلف أوجه المنظمة.
- مدخل إدارة الموارد البشرية: القوى العاملة في المجتمع من القادرون على العمل في مختلف القطاعات والأعمال المهنية والفنية والإدارية، وتظهر إسهام مهم بصورة مباشرة وغير مباشرة وبدرجات متفاوتة في عمليات الخدمات والإنتاج.
- مدخل إدارة المعرفة: العمليات والأدوات والسلوكيات التي يشترك في صياغتها وأدائها المستفيدون من المنظمة لاكتساب وتخزين وتوزيع المعرفة لتنعكس على

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

عمليات الأعمال للوصول إلى أفضل التطبيقات بقصد المنافسة طويلة الأمد والتكيف مع المحيط العام للمنظمة والبيئة الخارجية

■ مدخل إدارة المعلومات: فلسفة وإستراتيجية ومنهجية طبيعية لالتقاء المعلومات والتكنولوجيا والفرص المواتية التي تقدمها لإعادة بناء النظم الإدارية القائمة على حقائق المعلومات .

■ مدخل الإدارة الإلكترونية: طريقة للممارسة الإدارية والإشراف والسيطرة على العمليات

التجارية والأنشطة بطريقة الكترونياً باستخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات فنجد أن تطور الفكر الإداري ومدارسها ومداخلها الحديثة التي استخلاصها المختصين في الإدارة وحددوا مساراً تاريخياً متصاعداً لتطورها على مدى أكثر من قرن من الزمن، يمثل امتداد للتطور الطبيعي للمدارس الإدارية ومداخلها وليس تجاوزاً لها. وفي ذلك يقول porter أن الإدارة على الدوام استفادت من كل التطورات في المفاهيم والأساليب والتقنيات المتطورة، وهذا ما يمكن أن تفعله مع الإنترنت وشبكات الأعمال، والدليل والبرهان القاطع أن الشركات التي اندفعت وراء الأعمال الإلكترونية وجدت نفسها بحاجة إلى العودة إلى المبادئ الأساسية في تقييم الأعمال وإداراتها. لذا يرى أغلب المتخصصين أن الإدارة الإلكترونية امتداد لتطور الفكر الإداري الذي عبر عنه في أكثر من قرن من الزمان ابتداء من المدرسة الكلاسيكية المتضمنة في النموذج البيروقراطي المثالي لماكس فيبر، والإدارة العلمية لفردريك تايلور، ووظائف الإدارة لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو، إلى المدخل الكمي لمدرسة النظم، ثم المدرسة الموقفية، ثم المنظمة المتعلمة وأخيراً مدخل الإدارة الإلكترونية

2- سمات الإدارة في القرن 21:

يعيش العالم اليوم أغنى حقبة الحضارة والتطور وسط تطورات التقنية المتسارعة في عالم المعلوماتية والاتصالات، التي تعد المحرك الأول لمجالات التنمية في المجتمع وخاصة الاقتصاد والإدارة العلم الديناميكي الذي يحرك العالم اليوم، فمقياس تطور الشعوب اليوم مرهون بتطور أساليب الإدارة ونجاحها في هذه المجتمعات وميدان تنافس الشركات



والمؤسسات يتوقف على مدى قوة أساليب إدارتها التي تثبت نجاحها في السوق وفي وجه الشركات المنافسة

لذا يمكن مخاطبة تحديات المستقبل في القرن الواحد والعشرين الذي أصبح أكثر تعقيدا مما كان عليه العالم في السنوات الماضية، والذي صار يشكل عالما متوصلا قائماً بعضه على البعض، وعلي التحولات السريعة في الإنتاج وجودته المتناهية في ظل أسواق عالمية تنافسية وتكتلات اقتصادية عملاقة، وزاد ذلك بعد أن رسخت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات نفسها كجزء متكامل من نسيج المنظمة الحديثة، وبدأت تحظى باهتمام ظاهر ومتنامي في السنوات الأخيرة مما ساعد على بلورة دورها الجديد في البيئة الحالية. وبعدها اندماج علم المعلومات مع نظم الاتصالات وأصبح مفهومان متكاملان لا ينفصلا أحدهما عن الآخر، ظهرت أدوار جديدة للإدارة اليوم تستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كعصب أساسي في عملياتها المختلفة بشكل أعطى بعداً إدارياً ومفهوماً جديداً وخاصة في قوة اتخاذ القرار عن طريق المعلومات والإحصائيات والتقارير التي تعالج المعلومات بقوة ودقة وسرعة لتحقيق مرونة لاتخاذ القرارات الناتجة عن توفر هذه التقنيات السريعة الفعالة في إعداد ومعالجة المعلومات .

وما يجري الآن على الساحة في مجالات العلم الإداري حيث تتفاعل كثيراً من المفاهيم الجديدة لتطرح عالماً يتطور بصفة مستمرة مما يجعل مهمة الإدارة صعبة في ملاحظة كل ما يظهر من أفكار فظهرت بعض الاختلافات بهيكل الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي وبين عناصر الهيكل المعاصر لفكر الإدارة في القرن 21، وحققت الإدارة في القرن الماضي بعض النجاحات برغم كل السمات غير الإيجابية التي تواجهها.

وانتشرت تلك النجاحات والإنجازات على كافة الأصعدة والمجالات الحياتية التي حققت للبشرية منتجات وخدمات تعتبر بكل المقاييس ثورة اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية تمتعت بها بعض من شعوب العالم ذات الإدارة المتفوقة التي أنتجت تلك الإبداعات أو من سواهم من مواطني الدول الأخرى التي تستورد تلك المنتجات والمنجزات وتحاول أن تحاكيها، وطوال سنوات العقود الأخيرة من القرن الماضي ابتداء من الستينيات تصاعدت حركة التطوير والابتكار الإداري بهدف تطويع الفكر والتقنيات الإدارية لتتماشى مع مقتضيات الظروف الجديدة الآخذة في التشكل والانتشار في العالم بدرجات مختلفة نتيجة التطورات والثورات العلمية والتقنية.

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

وبشكل أكثر تحدياً فإن تقنيات المعلومات أفرزت وستفرز مستقبلاً متواتر مع تقدمها وتطورها نمطا جديداً ومتطور من الإدارة يختلف اختلافاً جذرياً عما هو متعارف عليه في المدارس الإدارية المختلفة التي ستفرض ظلها على الإدارة من خلال ترك بصمتها الواضحة على منظمي الإدارة الحديثة ابتداء من الأهداف والاستراتيجيات وانتهاء بالموارد البشرية ومروراً بالموارد المادية والمعنوية، ويتمثل الفكر الإداري المعاصر في مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشكل إطاراً فكرياً متكاملًا مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية بل هي في حالة مستمرة من التطور. ونجد انه في نهاية القرن 20، كان ينظر إلى الإدارة على أنها تتكون من الفئات الفرعية الستة التالية:

- إدارة الموارد البشرية Human resource
  - إدارة الإنتاج أو العمليات production management or Operations
  - الإدارة الإستراتيجية Strategic management
  - إدارة التسويق Marketing management
  - الإدارة المالية Financial management
  - إدارة تكنولوجيا المعلومات Information Technology management
- فظهرت العديد من العمليات الآن تنطوي على عدة فئات في القرن 21، مما أدى إلى قلة التوجه في التفكير بهذه الفئات الست السابقة، وتشعبت فروع الإدارة إلى فئات أكثر مما كانت في نهاية القرن السابق حتى الآن .

ويمكن تحديد بعض من أهم فئات فروع الإدارة في القرن 21 على النحو التالي:

- إدارة التغيير وإدارة الاتصالات
- إدارة القيد وإدارة علاقات العملاء
- إدارة الإمكانات وإدارة التكامل
- إدارة الأزمات وإدارة المخاطر
- إدارة القيمة المكتسبة وإدارة المشاريع.
- إدارة البرامج وإدارة المعرفة
- الإدارة الإلكترونية

ويوجد اختلاف عن نمو قطاعات المجتمع في القرن الحادي والعشرين عن نمو هذه القطاعات في القرن العشرين، وليس من المرجح الآن أن تكون تجارية فقط حيث لا تقتصر الإدارة على إدارة الأعمال في المواقع التجارية فحسب، حيث أن نسبة القوى العاملة في كل البلدان المتقدمة حالياً في النشاط الاقتصادي أصغر بكثير عما كانت عنه من قبل، وبقدر ما نستطيع التنبؤ به بنمو القطاعات في القرن الحادي والعشرين بالدول المتقدمة نجد أنها لن تكون تجارية فقط بل ستشمل تنظيم النشاط الاقتصادي، ومن المحتمل أيضاً أنها لا تستهدف الربح والقطاع الاجتماعي وحده بل تعمل على اعتبار شمولية الإدارة لكل القطاعات، وبذلك يمكن أن تسفر نظريات الإدارة عن نتائج أكبر وأسرع تكاد تكون اليوم بأمر الحاجة إلى هذه النتائج أو الملامح الجديدة

وبعد ما أنتجت تقنيات المعلومات والاتصالات تطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعا إداريا جديدا، بدأت أهم مظاهره في وجود الكثير من المفاهيم والمنظومات الفكرية التي تعتمد عليها الممارسات الإدارية وتحققت النقلة الفكرية النوعية التي تعتبر النقلة الهائلة في تقنيات المعلومات والاتصالات المستندة إلى تقنية الحاسبات وتقنياتها التي تعد أساس في إحداث تغيير شامل لمحاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها والهيكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط بها وطبيعة التفاعل بينهما بالإضافة إلى هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة.

أهم سمات الفكر الإداري بالقرن الواحد والعشرين

- استيعاب مفهوم العولمة Globalization والاتجاه إلى تطوير أساليب التعامل معها واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيض سلبياتها، مع توضيح مفاهيم إدارية مهمة مثل الحوكمة Governance، وإدارة الحوكمة والإدارة الرشيدة
- الاهتمام بتدريس المشكلات الإدارية من منظور المستوى فوق المؤسسي عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم، ونمو مفهوم أوضح في الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشكلات الإدارية من منظور كلي Macro Level، وتخفيض حجم الجهاز الإداري واختصار نفقات وتقليص بعض من دور المستويات الإدارية.
- التحرر من مفاهيم الإدارة في إطار منطق السكون والتراكم والتحول إلى منطق

### الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

الحركة والديناميكية وامتلاك خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل على استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه.

■ الميل إلى مراجعة كثير من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي ظهرت، وانتشرت بسرعة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي من دون أن تثبت جدواها، توزيع قدرات الإدارة العليا على التخطيط والرقابة والسماح بدرجات أكبر من اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات .

■ التركيز على عمليات إعادة هندسة العمليات Reengineering Business Processes

■ والبرمجة اللغوية العصبية Neural Linguistic Programming

■ والذكاء الوجداني Emotional Intelligence

■ والذكاء الاصطناعي واتخاذ القرارات.

■ استيعاب التقنية والتعامل معها من منطلق إداري متطور وتحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة لاستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، مع وجود دور للتخطيط الإستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها وتوظيفها بكفاءة وفعالية.

■ استخدام إستراتيجية تنافسية هجومية توظف كل قدرات المنظمة Total Competencies Competitive Strategy، والتدريب على الفكر الاستراتيجي وأساليب استخدامه وتطبيقاته الحديثة، والتركيز الإدارة على المهام الإستراتيجية والتخفيف من الأعباء الروتينية

■ صنع التغيير والتخطيط لاستثماره لتحقيق أهداف جديدة لاستباق الأحداث وتهيئة الظروف والاستعداد لإحداث التغيير المخطط الذي يحقق سبل التعامل مع المناخ والتعرف المستمر على أوضاعه والتنبؤ بمتغيراته وتجنب ما يتراكم فيه من مخاطر ومهددات.

■ استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات، وتوسيع وتنشيط قنوات الاتصال الإداري وابتكار أساليب جديدة تتلخص في قصر قيود الوقت والزمان والمكان والاجتماعات عن بُعد.

التركيز على اقتصاديات الوقت والمجال أكثر من اقتصاديات الحجم للاهتمام بكفاءة استخدام الوقت ودقة اختيار مجال النشاط على خلاف ما كانت تبديه الإدارة التقليدية من اهتمام بتكبير حجم النشاط، وتركيز الاهتمام بالفعالية Effectiveness بقدر اهتمامها بالكفاءة Efficiency .

■ التحرر من قيود المكان والتزام التواجد الجغرافي في مكان محصور بما يحقق الانطلاق لمباشرة العمليات في كل مكان، والاستفادة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه من قدرات غير مسبقة في التواصل والتعامل والتفاعل مع مصادر الطلب على المنتجات والخدمات في أي وكل مكان والتعامل مع الأسواق في أي وقت وكل لحظة.

التأقلم والتكيف مع المتغيرات نتيجة للتطورات المتسارعة وتطوير وظائف الإنتاج واستحداث المنتجات الجديدة وتحديث أساليب الإنتاج والتوزيع والتسويق، وانتشار نظم متكاملة لإدارة المنظمات ومنها نظم إدارة موارد المنظمة Enterprise Resources Planning، والتحول نحو نظم الإدارة والتجارة والأعمال الإلكترونية e-commerce، e-business، e-management، وتزايد الاهتمام

#### بالتقويم الشامل Integrated Performance Evaluation

■ العمل المستمر من أجل تطويع التقنية وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية وحشد الطاقات والإمكانيات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق يحقق إحداث أقصى تأثير ممكن في الأسواق وإعطاء ميزة التفوق على المنافسين.

العناية الفائقة بالموارد البشري وتعميق دراسة وفهم محددات السلوك التنظيمي، والسعي لتكوين تنظيمات عالية الأداء High Performance Organizations، الاهتمام بتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة على

النتائج، والسعي إلى تعظيم الاستفادة من رأس المال الفكري المتاح Intellectual Capital

بذلك أصبحت الضرورة تستدعي توظيف العلاقات مع الأطراف ذوي الأهمية للمنظمة والعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها، وتنمية العلاقات لوضوح مساهمات جادة وواعدة لتطوير مفاهيم وتقنيات إدارية متميزة من خارج الإدارة العالية التي سادت العالم في فترة من

### الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

الفترات التي سادت عالم الإدارة لسنوات طويلة وكانت المنبع الذي يغترف منه كل دارسي الإدارة في العالم كله، والعمل على التطلع على نماذج إدارية ذات إنتاجاً فكرياً متميزاً ومتطوراً يصدر في بلدان أخرى متقدمة كأوروبا دول الاتحاد الأوروبي أو بعض من الدول الآسيوية للوصول إلى حركة جادة في النمو لتطوير لنموذج إداري عربي موحد في ظل التنافسية العالمية

3- مصطلح الإدارة الالكترونية ومرادفاتها:-

يذكر انه لا ينحصر اختيارات المصطلحات ذات الشيوخ والمتداولة بكثرة والمتلازمة مع التوجهات الفكرية والعلمية في تعدد المرادفات الاصطلاحية التي يجب عليها انتقاءها من بين مختلف العلوم التي تشكل عملية الانتقاء أهم عناصر العمل في اختيار المصطلح، وبما أن العلوم التطبيقية المرتبطة بالتطبيقات الحاسوبية التي تعد العمليات الإجرائية لبعضها في تحديد مجمل المصطلحات المشتركة في اللغة العلمية والتقنية والعلوم الإنسانية التي تتطلب اللجوء إلى الحاسوب والتحقيقات الإحصائية ضرورة تقنية لا محيد عنها لضبط التواتر وكثرة الاستعمال.

وبما أن الوقت الآن في مجال الثورة التكنولوجية وتطور نظم المعلومات والمعرفة التي تعمل على الترابط بين مختلف العلوم التي أنتجت أفكار وعلوم متطورة منها ما يجمع بين النظرية والتطبيق ونجد ذلك بين مجال علوم المعلومات والمكتبات وعلوم الإدارة والاقتصاد ونظم الحاسبات والاتصالات، وتقوم جميع التخصصات في تحديد ماهية الإدارة الإلكترونية وفقاً لتخصصه أو مجال عمله فكثرة المفاهيم من وجهة نظر متخصصين علوم الحاسبات والإحصاء وعلوم المعلومات والإدارة والاقتصاد .

وظهر ذلك عند تناول المفهوم من قبل البعض على انه مشتق من كلمة E\_management حكومة الكترونية عند نقل المصطلح من الانكليزية إلى العربية، وذهب بعض من المتخصصين إلى استبداله بالإدارة الالكترونية، وذلك لشيوع لفظ الحكومة إلى الأعمال السياسية على الرغم من أنها تتضمن أعمال إدارية، لذا يمكن القول بأن الإدارة الالكترونية مدخل إداري حديث له فلسفته وأهدافه ونظم عملياته الإدارية والأنشطة المرتبطة بإجراءات العمل من خلال منصات الإدارة الالكترونية والبيئة التنظيمية له .

ويمكن تناول مصطلح الإدارة الالكترونية من جانبين:

الجانب اللفظي: مصطلح الإدارة الإلكترونية E management، يتكون من مقطعين الأول الإلكترونية Electronic\_E، مرتبطة بشهرة الكلمة في أوساط تكنولوجيا المعلومات، والاتصالات فأصبحت الدلالة هنا على التبعية مع باختيار حرف E كاختصار يتبع حقل أو أي مجال من مجالات العلوم

■ الجانب العلمي: يقصد بحرف E أنها عملية للالتقاء بين الحاسوب وشبكات وتكنولوجيا الاتصالات والإلكترونيات المستهلك

ونجد هذا الارتباط مرتبط بالتعامل مع أي مجال من المجالات الإلكترونية فبدأ من استخدام أنظمة الهواتف المحمولة إلى نظم البريد الإلكتروني إلى مجالات التسويق والتجارة والتعليم والثقافة والترفيه وغيرها، وكان ذلك السبب في شيوع كلمة الكتروني في كل ما حولنا، واكتسبتها المنظمات العامة والخاصة للجمع بين الجوانب المنفصلة في الحياة معاً فأصبح التكامل بين البيانات والمعلومات بأشكالها المكتوبة والمقروء والمنطوقة والموسوعة والمرئية وإدارتها معاً، فشاخ بعد ذلك نظم مرتبطة بكلمة الكترونية منها الإدارة الإلكترونية والمنظمات الرقمية.

وتختلف الآراء والاتجاهات حول مفهوم الإدارة الإلكترونية فمنهم من يرى أنه مصطلح حديث ظهر نتيجة ثورة الاتصالات التي عمت سماء العالم الذي نعيش فيه وخصوصاً بعد ظهور ما يسمى بمفهوم الثورة الرقمية كنتيجة لحدثة هذا المصطلح واستخداماته بين مختلف القطاعات وخاصة ظهوره بمسميات متعددة كالإدارة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية والحكومة الذكية والحكومة الرقمية والإدارة الرقمية، فظهر ذلك على بعض المجالات.

بعض المجالات التي ارتبطت بمصطلح الإدارة الإلكترونية:

- التجارة الإلكترونية E\_Commerce
- الأعمال الإلكترونية E\_Business
- العمليات الإلكترونية E\_Process
- البنوك الإلكترونية Electronic Banking
- التحويل الإلكتروني للأموال Electronic Funds Transfer
- النقود الإلكترونية

ثانياً- ماهية مصطلح الإدارة الالكترونية

أشارت بعض أدبيات الفكر الإداري أن الاهتمام بالإدارة الإلكترونية ظهر بعد الانتهاء من المشكلة التي وافقت الأجهزة والبرامج عام 2000، حيث توجهت معظم البلدان العربية والأجنبية المتمثلة في حكوماتها نحو الاستخدام الأمثل لتقنيات الاتصال واستغلالها نحو تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية. ويرى بعض الباحثين أن الإدارة الإلكترونية هي تكنولوجيا أكثر منها إدارة، وتكنولوجيا موجهة للإدارة أكثر من كونها إدارة موجهة لتكنولوجيا، كما شاع بشكل عام بعد دخول الانترنت في العديد من مناطق العالم، وقد تعددت التعريفات التي حاولت تحديد ماهية الإدارة الالكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة .

1-المفاهيم المرتبطة الإدارة الإلكترونية

يمكن التعرف على أهم المفاهيم المرتبطة بالإدارة الالكترونية: E\_ Management.

- وسيلة تستخدم لرفع مستوى الأداء والكفاءة تستخدم الأرشيف الالكتروني والأدلة والمفكرات الالكترونية والرسائل الصوتية.
- تكوين شامل أوسع من الأعمال الالكترونية مثلما أن الأعمال الالكترونية نفسها هي أوسع واشمل من التجارة الالكترونية
- استخدام الحاسب الآلي في استقبال وتنظيم وتخزين وتحليل ومعالجة المعلومات لتقديم خدمات أفضل للمستفيدين تتميز بالسرعة والدقة
- استغلال الإدارة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات لتدبير وتحسين وتطوير العمليات الإدارية المختلفة داخل المنظمات.
- ميكنة جميع مهام وأنشطة المؤسسة الإدارية، بالاعتماد على المعلومات الضرورية، للوصول إلى تحقيق أهداف الإدارة الجديدة في تقليل استخدام الورق وتبسيط الإجراءات والقضاء على الروتين، والإنجاز السريع والدقيق للمهام والمعاملات لتكون كل إدارة جاهزة لربطها مع الحكومة الإلكترونية لاحقاً"
- تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية والإجراءات الطويلة والمعقدة باستخدام الورق إلى أعمال إلكترونية تنفذ بسرعة عالية ودقة متناهية
- مجموعة من شبكات الاتصال الإلكترونية التي تنتقل فيها البيانات والوثائق من خلال



### نظام الكتروني

- أسلوب جديد للعمل الإداري باستخدام التقنية المتمثلة بالحاسب الآلي والشبكة الدولية للمعلومات (الإنترنت)، من أجل تحقيق الكفاية والفاعلية في أداء العمل.
- مجموعة من الكيانات المحورية لإدارة الأعمال في المنظمة تعمل من خلال منظومة من الإجراءات الفنية والنظم المبرمجة، والتقنيات الفائقة مع تلاحم قواعد المعرفة، وأنظمة الاتصالات الرقمية داخل حلقات متكاملة من التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة
- عمليات تنظيمية وفنية تقوم بتبادل الأعمال، أو إنهاء المعاملات بين مجموعة من المستفيدين من خلال استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة مواد المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية

ويمكن تحديد ماهية الإدارة الالكترونية على أنها مدخل من مداخل الإدارة الحديثة التي تعمل على استيعاب واستخدام استخدام البنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة وظائف العمليات الأساسية للإدارة والأنشطة إلكترونيا في منظمات الكترونية تقوم باستخدام البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات

### 2- بداية انتشار الإدارة الالكترونية:

بدأ استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات في القرن العشرين عام 1900م، ابتداء من التلخيص والتلغراف والراديو والهواتف والتلفاز إلى الحاسوب والبرمجيات ثم الأقمار الصناعية والتقنيات الرقمية (Digital) ثم شبكات المعلومات.

وقد سبقت أتمتة المكاتب Office Automation وجود الحاسوب بأكثر من عقدين من الزمن وعرفت الإدارة بعض أنماط استخدام الآلات في ربط دوائرها منها آلات الهاتف، والفاكس، والحفظ الآلي، والميكروفيلم، وغيرها، لكن الثورة الحقيقية لتطوير الإدارة ارتبطت بقوة ببداية ظهور الحاسوب الذي كان نقلة كبرى، فعرفت الإدارة أنماطاً جديدة في تدبير شؤونها عبر الرقابة الرقمية بالحاسوب، والتصميم والتصنيع بمساعدة الحاسوب، ثم التصنيع المتكامل بالحاسوب، وتطبيقات الذكاء الصناعي في الإنتاج والخدمات، وغيرها من الأنماط التي لم يكن الحاسوب بديلاً للعنصر البشري في إدارتها فحسب، بل حل محل المديرين لإصدار التوجيهات من خلال برامج يتم تحميلها على الحاسوب، وأصبح خياراً للإدارة الطموحة التي أدركت حجم الإنجاز الذي يمكن أن تحققه في ظل الاعتماد على هذه التقنية.

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

وكانت البداية الحقيقية للإدارة الالكترونية سنة 1960 في مكنية المكاتب عند ابتكار شركة IBM مصطلح معالج الكلمات الذي يتم طباعتها آلياً، وكان ذلك سبب في شيوع لفظ إدارة المكاتب الآلية، وتوالى التطورات وظهر معها الأشرطة الممغنطة وأجهزة والتخزين على الشريط الممغنط وطابعته وأنظمة للتسجيل والحفظ الجديدة بمساحات كبيرة جداً كاحتواء اسطوانة ليزيرية على كمية بيانات لوزارة أو هيئة تتضمن عدد كبير من أصول الملفات الورقية، وتوالى التحديثات للتقنيات التي يتم استخدامها فبدأ ظهور لفظ الإدارة الالكترونية التي تقوم على الاستفادة من تطبيقات تقنيات الحاسبات والبرمجيات ونظم الاتصالات والاستغناء أو التقليل من المعاملات الورقية لإحلال المكتب الالكتروني لتحويل الخدمات العامة إلى إجراءات ممكنة يتم معالجتها بصورة آلية.

### ثالثاً- أنماط الإدارة الالكترونية وأهدافها

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماطاً مختلفة وأشكالاً متعددة تتفق مع طبيعة العمل لدى المنظمة بما يحقق أهدافها وأهداف المنظمة.

ويمكن تحديد بعض من هذه أنماط الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

#### 1- التجارة الالكترونية E\_ Commerce:

- التجارة الالكترونية عملية بيع أو شراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات، من خلال شبكات كمبيوترية ومن ضمنها الانترنت.
- وسيلة من أجل إيصال المعلومات أو الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو عبر الشبكات الكمبيوترية أو عبر أي وسيلة تقنية.
- عملية تطبيق التقنية من أجل جعل المعاملات التجارية تجري بصورة تلقائية وسريعة.
- أداة من أجل تلبية رغبات الشركات والمستهلكين والمدراء في خفض كلفة الخدمة والرفع من كفاءتها والعمل على تسريع إيصال الخدمة.
- تجارة تفتح المجال من أجل بيع وشراء المنتجات والخدمات والمعلومات عبر الانترنت.
- تبادل المعلومات وتقديم الخدمات عبر شبكة الإنترنت لتحقيق التنمية الاقتصادية بصورة سريعة ودقيقة مع تفعيل البطاقات البنكية.

- الأسواق الإلكترونية مكان أو موقع يتم من خلاله التعاملات والمعاملات وإنشاء العلاقات من أجل تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات والأموال وغيرها من المحتويات الرقمية.
- منصة عرض للمنتجات الرقمية في شكل نظام شبكي يحتوي على التعاملات التجارية.
- مجموعة من المشاركين في الأسواق الإلكترونية من باعة ومشترين ووسطاء في أماكن مختلفة نادرا ما يعرفون بعضهم البعض، وتتنوع طرق التواصل بين الأفراد والمنظمات وتعد التجارة الإلكترونية والأعمال الإلكترونية من أول تطبيقات فكر الإدارة الإلكترونية. ويمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة التجارية باستخدام الوسائط والأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية كأحد أهم هذه الوسائط، ونجد ان هناك التسويق الإلكتروني الذي يعنى استخدام الانترنت بكافة إمكانياته للترويج لسلعة أو منتج. وله وسائل كثيرة منها الحملات الدعائية بالبريد الإلكتروني والمواقع التسويقية والإعلانات الإلكترونية على المواقع التي عليها عدد كبير من الزوار ومن أشهر الشركات التي تقوم بذلك شركة جوجل العالمية. وهي تستخدم إمكانيات فائقة لمعرفة نوعية الزوار للمواقع التي تضع عليها إعلاناتها وتوزيعهم الجغرافي وبيانات إحصائية كاملة عنهم وبذلك تتمكن من توجيه الإعلان المناسب لهم.

وتعنى عملية المتاجرة الإلكترونية البيع والشراء من خلال شبكة الانترنت، وبشكل عام فهي تغطي كافة المعاملات التجارية وتبادل المعلومات ويتم تنفيذها باستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات سواء بين الشركات وبعضها Business to Business-B to B أو بين الشركات وعملائها Business to Customer-B to C.

## 2- الحكومة الإلكترونية E-Government:-

- إدارة الشؤون العامة بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف اجتماعية واقتصادية وسياسية، والتخلص من الأعمال الروتينية والمركزية وإنجاز الأعمال والخدمات لحكومية بين الجهات المختلفة مثل العلاقة بين الحكومة والحكومة، والعلاقة بين الحكومة والأفراد، والعلاقة بين الحكومة والشركات، والعلاقة بين الحكومة والموظف.

### الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

■ عملية تغير وتحويل العلاقات بين المؤسسات الحكومية والمواطنين ورجال الأعمال من خلال تكنولوجيا المعلومات بهدف تقديم خدمات أفضل للمواطنين مع تحسين التعامل والتفاعل مع رجال الأعمال ومجتمع الصناعة وتمكين الناس من الوصول للمعلومات المتاحة بطريقة مرنة بدون أي عقبات روتينية أو إجراءات إدارية معقدة .

■ قدرة القطاعات الحكومية المختلفة على توفير الخدمات التقليدية للمواطنين وانجاز المعاملات عبر شبكة الانترنت بسرعة ودقة متناهية وبتكاليف ومجهود اقل ومن خلال موقع واحد على الشبكة

■ استخدام الحكومة للتقنية لاسيما تطبيقات الانترنت التي تستند على الشبكة العنكبوتية لتعزيز الوصول للحصول على المعلومات الحكومية وتوصيل الخدمات إلى المواطنين وقطاع الأعمال والموظفين والهيئات الأخرى والكيانات الحكومية ذات الإمكانيات اللازمة لبناء علاقات قائمة على التفاعل السهل والكفوء بين موظفين الحكومة والجمهور.

وتقدم الحكومة الالكترونية نماذج مبتكرة للأعمال القائمة على تقنيات الحاسبات والبرمجيات والمعلومات والاتصالات، وتبنى نظم جديدة للتعامل مع منظمات الأعمال الربحية وغير الربحية، تستهدف بالدرجة الأساسية تقديم خدمات عامة بأسلوب مميز مع الأخذ في الاعتبار خصوصية المعاملات للأفراد والمنظمات.

#### 3- المنظمة الرقمية (الالكترونية)

■ المنظمة التي تستخدم تكنولوجيايات شبكة الإنترنت العالمية لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في داخلها أو خارجها. وتعني معظم منظمات الأعمال هذا المفهوم جيداً وقد بدأت بالفعل في التحول من الأداء التقليدي إلى استخدام التكنولوجيا الرقمية المبنية على شبكة الويب في أداء أعمالها، وخدمة عملائها الحاليين، ومحاولة الوصول إلى عملاء جدد، من خلال وتقديم تدفق من المنتجات والخدمات المميزة والمتسمة بالجودة العالية ورخص السعر. أي أن إمكانية الوصول والاستخدام الواسع والمكثف لشبكة الإنترنت العالمية غير إلى الأبد توقعات العملاء نحو المنظمات المعاصرة، وأصبح من الضروري للمنظمة الرقمية المنبثقة من هذا التوجه تلبية متطلباتها التكنولوجية والمعلوماتية حتى يمكنها البقاء والتواجد في عالم متغير على الدوام.

#### 4- التعليم الإلكتروني E-Learning:

- التعليم الرقمي كالتعليم عن بعد بشكل متزامن يضم مجموعات الطلاب والمدرسين ليتواصلون معاً في وقت واحد وفق جدول زمني محدد يتلاقوا فيه لتبادل المعلومات.
- إجراء المحاضرات الدراسية والاختبارات التحريرية ومناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكة المحلية للمنشأة أو الاستفادة من الدروس المجانية المنشورة عبر شبكة الإنترنت.
- 5- الحفظ الإلكتروني للوثائق (الأرشيف الإلكتروني )

- تمثل ذاكرة البشرية وذاكرة الدولة وذاكرة الإدارة معاً وهو في وضعيته المعاصرة ويمثل اليوم العنصر الأساسي في الإدارة واللبنة الأولى التي يعتمد عليها في عملية اتخاذ القرار المناسب، وقد يطلق عليها كذلك الأرشيف الآلية، او نظم إدارة الوثائق
- إمكانية تصوير وفهرسة الوثائق وتحويل بياناتها وتوفيرها للمستخدم بطرق كثيرة لاسترجاعها والإطلاع عليها وتداولها إلكترونياً بسهولة.
- الاحتفاظ بالوثائق على شكل ملفات الكترونية مما يسمح باستغلال الأماكن المخصصة لحفظ الوثائق الورقية واستخدامها لأمر حيوية أخرى
- وتعطى أنظمة الأرشيف الإلكترونية إمكانيات تطبيقها على مستوى الشبكة الداخلية في الإدارة وإمكانية توسيعها في المستقبل دون أي عائق، والسماح لكل مستخدم استعراض الوثائق حسب الصلاحيات الممنوحة له من قبل مدير النظام.
- 6- النشر الإلكتروني:

تقنيات النشر المكتبي عبارة عن أنظمة تستخدم الإنترنت لربط المحررين ووكالات الأنباء في أي مكان في العالم بإدارة النشر ويمكنه عملية الأعداد للمقالات والتحقيقات وتحقيقها ومراجعتها وحتى صدور أمر النشر وتنفيذه في المطابع كل ذلك يتم في ساعات وفي دول متعددة بدون التقيد بمكان أكان على وجه الأرض.

#### 7- الصحة الإلكترونية E-Health .

- تقديم الاستشارات والخدمات والمعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية.
- متابعة نتائج الفحوصات الطبية والتحليل المخبرية والمعلومات والخدمات عبر

## الفصل الثالث.. التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الإنترنت

■ تعمل الصحة الإلكترونية على تقليل أوقات الانتظار للمريض وتسهيل التعامل مع الأطباء أو جهات الإدارة الطبية، كما تقوم بتوفير بعض الخدمات الخاصة بالأدوية وخاصة الأدوية الدقيقة التي يصعب الحصول عليها التسويق الإلكتروني لمنتجات جديدة طبية وعلاجية وإرشادات صحية حديثة.

ويوجد الآن العديد من الأنماط الأخرى التي ترتبط بفكر ومفهوم الإدارة الإلكترونية على

سبيل الحصر:

● الاقتصاد الرقمي الإلكترونية

● الثقافة والإعلام والصحافة الإلكترونية

● السياحة الإلكترونية

● الأمن والدفاع الإلكتروني

● التخطيط والمتابعة الإلكترونية

● التوظيف والقوى العاملة الإلكترونية

### رابعا- أبعاد وسمات الإدارة الإلكترونية

تسعى كل منظمة إلى تقديم أفضل الخدمات لعملائها وتحسين أنماطها وأنظمتها الإدارية التي تستخدمها ومع نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرين تزايدت حدة المنافسة بين المنظمات في تطبيق أساليب جديدة في مجال الإدارة، وزادت أهمية الإدارة الإلكترونية بسبب السمات والخصائص التي تتميز بها حيث ينظر إليها أنها إدارة بلا أوراق تشتمل على الأرشفة الإلكترونية، والبريد الإلكتروني، والأدلة والملفات الإلكترونية والرسائل الصوتية ونظم تطبيقات المتابعة الآلية، وأيضا إدارة بلا مكان أو موقع جغرافي محدد، وإدارة بلا زمان أو وقت محدد، حيث أصبح العالم يعمل في الزمن الحقيقي 24 ساعة في اليوم تتسم بأنها إدارة مرنة بلا تنظيمات جامدة

1- سمات الإدارة الإلكترونية:

تعمل على الانتقال من إنجاز المعاملات وتقديم الخدمات العامة من الطريقة التقليدية اليدوية إلى الشكل الإلكتروني، وتتسم الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات يمكن إجمالها أهم هذه السمات في البنود التالية:

- استخدام أمثل للوقت والمال مع تطبيق نظم تكنولوجيا المعلومات في شتى الأعمال، من خلال استخدام أساليب متطورة للعمل الفوري والأعمال اليومية.
- تقليل الجهد المبذول في إنجاز المعاملات بسرعة فائقة وإرسالها واستقبالها في زمن قصير للاستفادة من عملية اختصار الوقت بالاستعانة بنظم البريد الإلكتروني بدلاً من الصادر والوارد.
- تقليل كلفة الإجراءات الإدارية وما يتعلق بها من عمليات مع مراعاة الدقة والشمولية لتغطي جميع جوانب المعاملات والعمليات الإدارية والوحدات المرتبطة بها، وتقديم معلومات جيدة لمراكز اتخاذ القرار وتسهيل تبادل المعلومات .
- إلغاء عامل المكان والتخاطب مع الموظفين وإرسال الأوامر والتعليمات والإشراف على الأداء وإقامة الندوات والمؤتمرات من خلال مؤتمرات الفيديو وإعداد الاجتماعات عن بعد.
- إلغاء تأثير عامل الزمان وتقديم الخدمة في أي وقت. بعد تعميمها وانتشارها في مختلف الإدارات عبر وصلات شبكاتها الداخلية و الخارجية، وبالإمكان مراجعة مواقع هذه الإدارات طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين.
- تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الانترنت أو الانترنت بدون أن يضطر العملاء من الانتقال إلى الإدارات شخصياً لإنجاز معاملاتهم، وتقليل الازدحام أمام مكاتب وتيسير التعامل من خلال النماذج والقوائم الالكترونية المتاحة .
- إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التخفيف منه إلى أقصى حد ممكن مما يؤدي إلى الحد من تأثير العلاقات الشخصية والنفوذ في إنهاء المعاملات المتعلقة بأحد العملاء أو الجمهور المستفيدين .
- استيعاب عدد أكبر من العملاء في وقت واحد وزيادة كفاءة عمل الإدارة من خلال تعاملها مع المواطنين والشركات و المؤسسات، واكتشاف المشاكل بصورة سريعة مباشرة بدلاً من المتابعة.
- إلغاء نظام الأرشيف الورقي واستبداله بنظام أرشفة الكتروني وعمل مسح إلكتروني لحفظ المعاملات والملفات الورقية القديمة.

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

- الرقابة الالكترونية المباشرة المستمرة وإمكانية تتابع مواقع عملها المختلفة من خلال شاشات وكاميرات الرقابة وأجهزة الاتصال المتصلة بنظم وشبكات المعلومات الموجود على المواقع الإدارية و المنافذ الالكترونية الموجودة على تطبيقاتها.
- السرية والخصوصية وحجب المعلومات والبيانات المهمة وعدم إتاحتها إلا لمن لهم الصلاحية للنفاد إلى تلك المعلومات، وتطوير أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة .
- إدارة المعلومات وإدارة الملفات بدلاً من حفظها في ممارسات الإدارة ومعاملاتها اليومية بين الأفراد الموظفين التي تحتفظ بها في دوائرها وقواعد بياناتها على شبكات المنظمة، وإتاحة استعراض محتويات الوثائق بشكل مبسط بدلاً من القراءة الطويلة والتعديل عليها بشكل مباشر .

### 2- أبعاد الإدارة الالكترونية

تعتبر الإدارة الإلكترونية وجهًا آخر مغايرًا لوجه الإدارة التقليدية، ونظرًا لسلاسة أداؤها وإيقاعها السريع أصبحت أداة فاعلة في أيدي من بادر بتطبيقها ، وحلمًا يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بها، أو طبقوها بطريقة موزعة على بعض أنشطتهم ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم، والأمل يحدو الكثير إلى أن تختفي أكوام الملفات الورقية .

وهناك إجماع كبير على ثلاثة أبعاد للإدارة الالكترونية تتمثل في دعم والتزام الإدارة العليا ومتطلباتها من القوى البشرية ومعدات التقنية، وأبعاد أخرى تتعلق بالإدارة الالكترونية كإدارة للتميز منها الهيكل التنظيمي المفتوح، والقيادة الديناميكية، والموارد البشرية ذو المعرفة، والترابط والتشابك، والرصيد المعرفي المتجدد، والتحالفات والعلاقات، ونمط الإدارة المفتوح، في حين تختلف وجهات النظر حول بعض الأبعاد الأخرى وهذا ربما يعود الى طبيعة ونشاط وأحجام المنظمة وإدارتها والتكنولوجيا المستخدمة .

ويمكن تحديد أهم أبعاد الإدارة الالكترونية في ضوء الآتي:

- البعد الإداري: يتوقف البعد الإداري على توجهات القيادة الإدارية العليا التي تلعب دورا مهما يتوقف عليه نجاح الإدارة وبالعكس، ففناعة وتفهم المسؤولين ووضوح الرؤية



الإستراتيجية لهم في المنظمة والاستيعاب الشامل لمفهوم الإدارة الإلكترونية ودورها في التخطيط والتنفيذ والتطوير، والسعي لتكوين ثقافة جديدة في المنظمة وخلق القدرات الابتكارية، ومستوى مرونة الهيكل التنظيمي ومدى ملائمته لمتطلبات الإدارة الإلكترونية لتوجيه الإدارة العليا في تطوير أساليب عمليات الرقابة والتقويم والمتابعة، كل ذلك له الأثر الكبير في تطبيق ونجاح الإدارة الإلكترونية، ونمط الإدارة والقيادة يمكن أن يتجدد مع مستجدات العصر، ونجد أن الإدارة لا تقود التكنولوجيا فقط وإنما تقود الأفراد والتكنولوجيا، وأكد على ذلك انتشار الانترنت الذي اثر على الاقتصاد والصناعة والتجارة ولكن لم تلغى مفهوم الإدارة إلا أننا بحاجة إلى إدارة مختلفة لان كثيراً ما توجد الإدارة ولا توجد الثقافة القائمة على الإدارة، حيث أدت التطورات الكبيرة في تقنية الاتصالات إلى تغير مهمات الإدارة وخصوصا الاتصالات الإلكترونية التي تتيح للإدارة كل ما تحتاجه من معلومات سواء من داخل المنظمة أو خارجها، بسرعة ودقة فائقة وبتكاليف زهيدة، إذ إن تقنية المعلومات IT عززت من القدرات الإستراتيجية لنظم الاتصالات والإدارة فضلا عن تحقيق عدد من الفوائد. ولذا تتعامل الإدارة الآن مع العديد من الأنماط غير التقليدية كنمط الإدارة المفتوح المتكامل والمتناسق الذي يعمل على تقديم حلول إدارية وتنظيمية باستخدام تكنولوجيا المعلومات لمواجهة التحديات المفروضة عليها من البيئات الداخلية والخارجية المحيطة بها ، فنجد أن التنظيم الإداري الإلكتروني لأي منظمة يمكن أن يقوم على:-

- الهيكل التنظيمي الإلكتروني والأفراد والقوى البشرية وإجراءات وسياسات العمل
- الثقافات التنظيمية للمنظمة وخاصة المنظمة الإلكترونية التي يطلق عليها الثقافة الحاسوبية أو المعلوماتية أو الإلكترونية .
- مستوى المنظمة الإلكترونية وفهم الأبعاد الفنية للتقنية التي يمكن أن تقدم الحلول الإدارية والتنظيمية التي تفرضها البيئة لتساعد على تأمين القيمة للمنظمة
- مستوى وحدات الأعمال الأساسية وإدارة العلاقات فيما بينها، وإدارة التحالفات والعلاقات الخارجية مع عناصر المناخ المحيط.

■ البعد التكنولوجي التقني: البعد التكنولوجي واحد من أدوات الإدارة المستخدمة لمعيشة التغيرات، وتتألف من المكونات المادية والأجهزة والبرمجيات بمختلف أجزائها وأنواعها والمكونات البرمجية التي تمثل الإيعازات والبرامج التطبيقية المختلفة وتكنولوجيا التخزين إضافة إلى تكنولوجيا الاتصالات والشبكات ، ونعكس الإعجاب بالتكنولوجيا التي

### الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

تأتى بالتطورات السريعة التي لم تعد الإدارة بمفاهيمها وأساليبها السابقة قادرة على مجاراتها، فالتكنولوجيا لم تعد مجرد أداة تحدد الإدارة اتجاهات تطويرها واستخدامها، حيث تعتبر الإدارة هي الفكرة القبلية والتكنولوجيا هي الفكرة التالية، وأصبحت التكنولوجيا هي التي تحدد خيارات تخصيص الموارد واتجاهات الإدارة في الوقت الراهن، فبدأ إحلال الآلة محل العامل فالتخطيط والرقابة والتنظيم والتنسيق بمساعدة الحاسوب، إلى أن جعل منها الإنترنت وشبكات الأعمال ذات أبعاد تكنولوجية أكثر من أي مرحلة تاريخية تعاملت فيها الإدارة مع التكنولوجيا الحديثة وهذا كله أدى إلى تيسير الأعمال في المؤسسات التي كانت تعتمد على الطرق التقليدية المقيتة، ويقترن مستوى نجاح وتطور الإدارة الإلكترونية بمستوى التطور التقني المستخدم، فتوفير البنية التحتية من أجهزة الحاسوب والأجهزة والمعدات بالنوعية المطلوبة وتوفير شبكات ووسائل الاتصال الحديثة السلكية واللاسلكية لتأمين المعلومات بالكمية والوقت المناسب، كذلك استخدام أساليب العمل وفق البرامج المطلوبة، كل ذلك يعد شرطاً أساسياً لنجاح الإدارة الإلكترونية.

■ البعد البشرى القوى البشرية: تسعى المنظمات إلى تطوير إمكانات مواردها البشرية بشكل متواصل ويتكامل ذلك مع متطلبات المرحلة لمواكبة التطور الثقافي والمعرفي والتخصصي الذي يتوجب تأمينه لكي تستطيع المحافظة على توازنها التنافسي مع المنظمات، ولذلك فالمنظمة تعمل على تأمين الاحتياجات التدريبية لجميع مواردها البشرية وتنمية قدراتهم الابتكارية التقنية والإدارية، وترسيخ ثقافة التغيير لديهم وتهيئة البيئة المناسبة للعمل من جميع النواحي لتكييفها بما ينسجم مع الواقع الراهن، والبشر من ذوى المعرفة هم رأس المال الحقيقي في المنظمة الإلكترونية، حيث يتميزون في الأداء والاستجابة لمتطلبات العملاء ومتطلبات المناخ، فضلاً عن الاستيعاب التام لمتطلبات وتقنيات الاتصالات والمعلومات والفرص التي تتيحها التي تتطلب ضرورة التعامل مع السرعة الواجبة الذي ينعكس على مستوى أدائهم وقدرات انجازهم ويتطلب ذلك العديد من السمات الخاصة من العاملين في مجال الإدارة الإلكترونية منها ما يلي:

• أن يتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية وحرية الحركة نتيجة لأعمال مفهوم التمكين

أن يكون قادر على إدارة العلاقات التبادلية فيما بينهم حيث يعملون بمنطلق التشابك والتكامل والترابط.

أن يكون لديه مستوى عالي من الخبرات والمعرفة تترجم في شكل مهارات وقدرات على الأداء والإبداع في تنفيذ المهام وخدمة العملاء والابتكار والتجديد.

■ البعد المعرفي والمعلوماتي: الرصيد او المخزون المعلوماتي والمعرفي المتجدد، تعتبر وحدة المعلومات والمعرفة من الأسس الهامة في زيادة الرصيد المعرفي لدى المنظمة، وهي الشغل الشاغل للإدارة فيها على عكس إدارة المنظمات التقليدية المنشغلة عادة بإدارة الأصول المادية حيث تهين المعرفة للإدارة الالكترونية فرص افصل للتعامل مع العديد من إشكاليات التغير والتعامل مع المستجدات العصرية والتغيرات السريعة، تركز كل المنظمات منها على الآتي :-

- التنمية التنظيمية وتحسين عمليات المنظمة

- التعامل الايجابي مع عناصر المناخ المحيط والتكيف مع المتغيرات

- تنمية قدرات المنظمة التنافسية في صراعها من اجل البقاء

خامسا- دواعي التحول للإدارة الالكترونية

يمكن القول بان ثورة العلم والتكنولوجيا الأصلية تشعبت في الآونة الأخيرة إلى مجموعة من الثورات العلمية والتكنولوجية، ويأتي في مقدمتها ما يعرف بثورة التكنولوجيا الدقيقة ذات التطبيق والأثر الكبير على مجموعة من العلوم الطبيعية وغير الطبيعية وعلى الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، فهناك أولا ثورة الالكترونيات الدقيقة وتكنولوجياتها وتطبيقاتها الهائلة في أكثر من علم وأكثر من مجال وبالأخص مجال الاتصالات، كما لا يمكن فصل ثورة تكنولوجيا الالكترونيات الدقيقة عن ثورة المعلومات التي أخذت تغير المعطيات الأساسية للحياة والبنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والإدارية وغيرها

وكذلك نرى الآن أن تطورات التقنية المتسارعة في العصر الحديث وفي مقدمتها تقنيات المعلومات والاتصالات أوجدت حالة جديدة تماماً تعيشها المنظمات المعاصرة حيث انقلبت كل الموازين السابقة وتغيرت المعايير والمواصفات وتعاضمت قدرات البشر وتطلعاتهم، ونشأت أوضاع مختلفة في نظم الأعمال وعلاقات المنظمات ومرامها، وبقدر ما أحدثته من تلك المتغيرات من اختلالات في مراكز المنظمات وأوضاعها وعلاقاتها فإنها أيضاً ساعدتها على استعادة التوازن وتحقيق انجازات غير مسبوقة في مجالات تطوير المنتجات وأساليب وتقنيات الأداء ومستويات العوائد المتحققة .

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

وتسعى كل مؤسسة في العالم المعاصر للتحويل إلى الملكية أو ما يسمى بالإدارة الإلكترونية، وهذا المصطلح في مرحلة الطموح وبداية الخطط الإستراتيجية لإنجازه، ومن البديهي أن يكون مثل هذا التحويل طموحا وتحديا جديدا للدول المتقدمة والنامية الغنية والفقيرة، وهذا التوجه الإلكتروني لا بد له من أسباب ودواعي تدفعه للظهور.

وهناك مجموعة من الدواعي للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية لتحسين الخدمات الإدارية للمستفيدين، وتجديد أساليب وطرق وإجراءات العمليات والأعمال الإدارية والتنظيمية بالمنظمات . ويمكن إيجاز أهم بنود دواعي التحويل للإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

■ تسارع التقدم العلمي والتطور التكنولوجي مع انتشار الثقافة الإلكترونية، وتطور الحاسوب وتطبيقاته وتطور الاتصالات التي أدت إلى ترابط المجتمعات الإنسانية من خلال توجهات العولمة نحو القرية الكونية، الدواعي العالمية وتتضمن العديد من النقاط من أهمها:

- ضرورة الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة والتكيف معها.
- التحولات الديمقراطية وما رافقها من متغيرات وتوقعات اجتماعية.
- تزايد شح الموارد والاتجاه نحو الخصخصة وأزمات القطاع العام
- التحويل إلى التقنية الجديدة المتجددة والتحول إلى المعاملات الإلكترونية
- ضرورة وجود آليات للتمييز داخل كل المؤسسة التي تسعى للتنافس.
- التحويل من نمط الإدارة التقليدي إلى نمط الفكر الإداري الجديد القائم على تقنيات الاتصالات والمعلومات واستيعابها من منظور إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، ويمكن حصر بعض من الدواعي الإدارية في النقاط التالية:

- تصميم هياكل تنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين مستويات التنظيم
- تحول المنظمات من الهياكل المركزية إلى الهياكل المرنة البيئية
- استخدام تدفق المعلومات كأساس لإعادة بناء الهياكل التنظيمية
- تنظيم علاقات العمل بدلاً من التخصص الوظيفي، وتغير الإجراءات والعمليات.
- تحقيق الاتصال المستمر بين العاملين على اتساع نطاق العمل.
- إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي بالإضافة إلى حشد واستثمار كل الطاقات

- التحول من منظومات المعلومات المحوسبة المستقلة إلى منظومات المعلومات الشبكية
  - الانتقال من نظم المعلومات الإدارية التقليدية إلى نظم المعلومات الإدارية الذكية
  - التوجه نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات حتى يتم إنجاز الأعمال بالدقة المطلوبة الدواعي المرتبطة بالتقنية الجديدة لنظم المعلومات والحاسبات:
  - تطبيق أساليب متطورة لنظم دعم واتخاذ القرارات وتقديم التوصيات الفورية
  - توحيد البيانات على مستوى المؤسسة للوقوف على معدلات قياس الأداء
  - توفير البيانات المتداولة للعاملين على مستوى المنظمة.
  - الانتقال من نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجة التحليلية الفورية
  - العمل من خلال الشبكات المحلية القطرية والعالمية .
- وبذلك يتضح أن التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الالكترونية ليس فقط أساسها الحاسبات ونظم شبكات الاتصالات وبرمجيات نظم تكنولوجيا المعلومات رغم أنها احد الركائز الداعمة للإدارة الالكترونية، ولكنها في الدرجة الأولى قضية إدارية تحتاج الى فكر إداري متطور وقيادة إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوة لتحقيق مسئوليتها الرئيسية لخدمة المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل .

#### سادسا- مكاسب التحول للإدارة الالكترونية

- كانت البيروقراطية في البداية هي الحل الأمثل لجميع مشكلات الإدارة وكانت تعتبر النظام الأفضل في الأخذ بطريقة الرقي والتقدم، وبعد ذلك أصبح مفهومها يمثل لدى الناس الروتين والتعقيد والتخلف.
- ومن الممكن الحصول على عدد من المكاسب بعد تنفيذ آليات الإدارة الإلكترونية في المنظمة كمدخل إداري تتعامل به المنظمة لتطوير آلياتها ومنتجاتها وتعزيز قدراتها في ظل المتغيرات والتطورات التي يشهدها العالم،
- ويوجد فوائد ومكاسب عديدة من أبرزها:
- \* تقديم خدمات بسرعة مناسبة والدقة المطلوبة مع اختصار وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة
- \* القضاء على التراحم بالإدارات من خلال التعامل مع الشبكة الإلكترونية.

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

- \* تيسير معاملات المرأة وتقديم الخدمات لها بعيدا عن الاختلاط الغير مرغوب فيه
- \* الخصوصية والأمان التي تتمتع بمعايير للخصوصية والسرية والأمن والمصادقية.
- \* ديمومة أداء المؤسسات لأعمالها بشكل مستمر في أي وقت ومن أي مكان.
- \* المشاركة المجتمعية عن طريق استطلاع الآراء ووجهات النظر عن الخدمة المقدمة.
- \* توفير فرص وظيفية جديدة محلياً للعمل عن بعد أو مباشرة ذات دخول عالية لشريحة كبيرة من المواطنين المتخصصين في التقنية وصيانتها

- \* دخول أنماط جديدة في المجتمع المحلي نتيجة التعامل الإلكتروني
- \* تطوير نظام الحكم الإلكتروني ( الحكومة الالكترونية) والشؤون العامة
- \* أوجدت أشكال للاقتصاد الوطني واستثمارات جديدة لم يكن له وجود من قبل
- \* استخدام أساليب مستحدثة في تصميم الوظائف، وتهيئة وإصلاح البيئة التنظيمية للإدارة
- \* تسهل عمليات الرقابة وتعزز مبدأ المساءلة والمحاسبة الإدارية وتقوم بإحداث تغيرات كبيرة في الإجراءات المتعلقة بالأجهزة الحكومية

يتضح بذلك أن هناك إيجابيات عديدة ومختلفة، تحصل عليه المنظمة من تطبيق الإدارة الإلكترونية التي تمكنها من إتقان العمل وإظهاره بالصورة المطلوبة لجميع المستويات الإدارية والمهنية والوظيفية .

### سابعاً- أهمية الإدارة الالكترونية العالمية والمحلية

ازدادت أهمية الإدارة الإلكترونية وأصبحت جزءاً أساسياً من واقع الحياة البشرية بعد تطور أنظمة المعلومات والاتصالات والحاسبات وبرمجياتها على المستوى الدولي والإقليمي، وبدأ الأمر هام للتوجه نحو الإدارة الإلكترونية وخاصة بالدول المتقدمة لتطوير سبل الحياة لتناسب مستويات التقدم الاقتصادي والعلمي والثقافي والسياسي، حيث استطاعت أن تخطو خطوات لافتة على سبيل تجاوز محاور التقدم ومواجهة المشكلات الموجودة والمتوقعة من خلال اتجاه المجتمع نحو الأساليب والتقنيات الحديثة، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تحبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في مراحلها النهائية، ويُنظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل ضروري عن نظم الإدارة العصرية لمواكبة تطورات الحياة والحصول على قدرات أعلى وأيسر في إدارة شؤون حياته، ولعل هذا التعميم لتطبيقات التقنية في الإدارة ليس

## الإدارة الإلكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

شكلًا عصريًا للحياة نسعى للحصول عليه بقدر ما هو واقع يحتاج إليه المجتمع كدافعًا لتجاوز الواقع المتخلف عن ركب التقدم العالمي والانطلاق نحوه بوتيرة سريعة ومشاركة واسعة. وبذلك تعد الإدارة الإلكترونية عنصر رئيسي وهام بعملية الإدارة ومن أهم الأدوات التي تساعد على القيام بأعمالها وأنشطتها ومهامها ووظائفها لتحقيق أهدافها التي تسعى إليها ومن يمكن تناول أهمية الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

### ■ أهمية الإدارة الإلكترونية داخل المنظمات:

لا تقل حاجة القطاع العام إلى التقنية عن حاجة القطاع الخاص إليها، فلدى القطاع العام من المشكلات الإدارية ما يدفعه دائمًا إلى البحث عن حلول لهذه المشكلات، وليس أنسب حلاً من تغيير نمط أسلوب الإدارة التقليدي البيروقراطي الجامد إلى الأسلوب الإلكتروني المرن؛ للخروج من مشكلات الإدارة التقليدية بالتوجه نحو الإدارة الإلكترونية، ويعمل النظام الإلكتروني على تسهيل المعاملات بإيجاد أنظمة جديدة ومتطورة في مجال الأعمال الإدارية التي تساعد على زيادة قدرة المنظمة على النفاذ إلى العالم المتطور وسرعة الاستجابة لمتطلبات سوق العمل، وتوفير أمام القائمين على الإدارة كل المعلومات المطلوبة عن طلبات الأسواق في شتى التخصصات المرغوبة. كما تؤثر بدرجات متفاوتة على أداء المنظمات وذلك من خلال التأثير على كل الوظائف والأنشطة الأعمال الإدارية.

وتتعدى أهمية الإدارة الإلكترونية على المستوى القومي عن المستوى المؤسسي في نوع الخدمات والمنتجات المتعلقة بها التي تتعامل من خلالها مع جميع نظم القطاعات الخاصة الموجودة بالمجتمع، كما أنها تقوم بتقديم وتبسيط الكثير من الخدمات والأشياء والإجراءات وغيرها.

ويوجد العديد من البنود التي تعد ذات أهمية للاستفادة من الفرص والمزايا التي توفرها الإدارة الإلكترونية، يمكن حصر بعضها فيما يلي:

- تخفيض تكاليف الإنتاج وزيادة ربحية المنظمة:

اتساع نطاق المنظمات التي تتعامل فيها المنظمة:

إسهام الإدارة الإلكترونية في القضاء على التعامل الورقي.

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

- رفع الكفاءة، تحسين الخدمات الحكومية ودعم الاقتصاد الوطني.
- تشجيع الاستثمار في التقنية وتخفيف عبء إيجاد فرص جديدة للعمالة، وتوفير المعلومات عبر شبكة الإنترنت ليساعد على دعم وتبسيط الإجراءات الإدارية
- تساعد في تعزيز مبدأ الشفافية والمساءلة في المنطقة مع المساهمة في الوقت نفسه في تحسين القدرة التنافسية في حركة التجارة العالمية:
- إعادة النظر في العبء البيروقراطي وتبسيطه واختصار الوقت لزيادة وتحسين الإنتاجية
- الإصلاح التنظيمي الذي تتوافر فيه عناصر الكفاءة والشفافية والمساءلة لرفع كفاءة التنظيم
- إتباع منهج شامل في تطبيق بعد المنافسة والمبادئ التنظيمية على النشاط الاقتصادي
- اتخاذ خطوات عملية لدعم تطبيق اللوائح على نحو موحد، وإلغاء اللوائح والإجراءات التنظيمية التي لا لزوم لها، وتحسين شفافية أهداف السياسات
- التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث درجة عالية من النوعية أو القيمة.
- وينظر إلى الإدارة الإلكترونية أنها تعمل على إتمام الأعمال الصحيحة في الأوقات الصحيحة، وتلبية احتياجات العمل في الوقت والزمان الذي يكون فيه العميل محتاجا إلى الخدمة في أسرع وقت ممكن.



## المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- (1) إبراهيم صالح التفريح: انتشار تقنيات المعلومات والاتصالات في الدول العربية وأثرها على مشاريع الحكومة الإلكترونية، ألقى في مؤتمر الحكومة الإلكترونية: الواقع والتحديات ، المنعقد في مسقط في سلطنة عمان في الفترة ما بين 10 - 12 مايو 2003، ص 1 - 14
- (2) أبو بكر محمود الهواش: الحكومة الإلكترونية (الواقع والآفاق)، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 2006، ص 27
- (3) انطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، سلسلة عالم المعرفة، عدد 59، نوفمبر، الكويت، 1982، ص 139
- (4) إيان دودج، ترجمة، عيد الحكم احمد الخزامي: الإدارة الإلكترونية (تأثير الأعمال التجارية الالكترونية على مدير تكنولوجيا المعلومات)، دار الفجر للتوزيع، القاهرة، ط1، 2006، ص 17
- (5) برايان هوبنكر، جيمس ماركهام، ترجمة خالد العمري: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ط1، القاهرة، دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص 14.
- (6) بشير عباس العلاق: الخدمات الالكترونية ( مدخل تسويقي استراتيجي )، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2004، ص 257، ص 307
- (7) تكنولوجيا الانترنت ونظم الموارد البشرية: محمد السعيد خشبة، دار الهاني للطباعة والنشر، القاهرة، 2010، ص 55
- (8) حسين بن محمد الحسن: مرجع سابق، ص 16، ص 19 - 25.
- (9) رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الإداري ، دار علاء الدين، دمشق، 2003، ص 82، 87
- (10) زهراء محمد سعيد الإدريسي: التكنولوجيا الرقمية والتنمية البشرية ". الفیصل، العدد 296، الرياض: دار الفیصل، 1422هـ، ص 47.
- (11) حسين بن محمد الحسن: الإدارة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية: نحو أداء متميز في القطاع الحكومي 4 نوفمبر 2009م، 13- 16 ذو القعدة 1430 هـ الرياض، معهد الإدارة العامة، ص 2، 2009.
- (12) رأفت رضوان: الإدارة والمتغيرات العالمية الجديدة، الملتقى الإداري الثاني للجمعية السعودية للإدارة، 2004م، رأفت رضوان: مرجع سابق، ص 1، 5
- (13) هاني شحادة الخوري: تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن 21، مركز الرضا للكمبيوتر، ط1 دمشق، 1998، ص 218، 219، 228
- (14) بيتر دراكر: تحديات الإدارة في القرن الحادي والعشرين، خلاصات الشركة العربية للإعلام العلمي، العدد (159)، 1999م، ص 2. بيتر دراكر: مرجع سابق، ص 164.

### الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

- (15) سعود بن محمد النمر وآخرون: الإدارة العامة، الأسس والوظائف. ط 6، الرياض، مطابع الفرزدق التجارية، 2006م، ص 6. النمر وآخرون: مرجع سابق، ص 409.
- (16) نجم عبود عبود: الإدارة الالكترونية (الإستراتيجية والوظائف والمشكلات) دار المريخ، الرياض، ص 172، 128، 133، 2004.
- (17) ستيفن كوهين وبراند رونالد ( ترجمة عبد الرحمن بن أحمد هيجان ). إدارة الجودة الكلية في الحكومة، الرياض، معهد الإدارة العامة، 1997م، ص 23.
- (18) سعد غالب التكريتي وبشير عباس العلاق: الأعمال الإلكترونية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002م، ص 111.
- (19) سعد غالب ياسين: الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2005، ص 27، 40، 29.
- (20) سمير إسماعيل محمد مصطفى: منظومة الإدارة بالمعلومات ( مقدمة في منهجيات التحليل والتصميم )، ط1، القاهرة، 2002، ص 372.
- (21) صلاح الدين الكيسي: إدارة المعرفة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 43.
- (22) صلاح شحاتة نصار: نحو المؤسسة الإلكترونية هدف نشارك في تحقيقه، مشاركة لمركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار لمجلس الوزراء، جمهورية مصر العربية، 2002م، ص 4.
- (23) صلاح مصطفى قاسم: التحديات الأمنية للحكومة الإلكترونية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003م، ص 18.
- (24) طارق محمود عباس: مجتمع المعلومات الرقمي، المركز الأصيل للطباعة والنشر، القاهرة 2004، ص 67، 70.
- (25) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الإدارة الإستراتيجية لمواجهة القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص 33.
- (26) عبد القادر عبد الله الفتوح: الحكومة الإلكترونية، مجلة العلوم التقنية، سنة (17)، عدد 65، الرياض: مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، 1424 هـ، ص 10.
- (27) علاء عبد الرازق السالمي: نظم إدارة المعلومات، القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003م، ص 13.
- (28) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل ص 32، 33، 2006.
- (29) علاء عبد الرزاق السالمي: الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل ص 59، 2006.
- (30) علاء عبد الرزاق محمد حسن السالمي: الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل، 2006، ص 28، 33.
- (31) على السلمي: الإدارة الجديدة - حصاد سنوات التطور والتجديد، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن مستقبل الإدارة العربية في عصر عالم المعرفة والتقنية المنعقد بالاسماعيلية في الفترة من 6 إلى 8 ديسمبر 2006، الجمعية العربية للإدارة .
- (32) على السلمي: نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات، النشرة الإدارية العدد (7)

- أغسطس 2006، الجمعية العربية للإدارة، 2006
- (33) علي السلمي: ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير، الجمعية السعودية للإدارة الملتقى الإداري الثالث المنعقد في جدة في الفترة 30-29 مارس 2005.
- (34) علي السلمي: خواطر في الإدارة المعاصرة، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001م، ص 323.
- (35) علي السلمي: الإدارة الالكترونية قمة التميز، pdf .
- (36) علي شريف: الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2000، ص ص 36-50.
- (37) فريد عبد الفتاح زين الدين: إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات العربية، القاهرة، جامعة الزقازيق، 1999، ص 23
- (38) فهد بن ناصر العبود: الحكومة الالكترونية (التطبيق العملي للتعاملات الالكترونية الحكومية)، العبيكان، ط1، الرياض، 2009، ص ص 22، 23
- (39) عادل محمد أحمد خليفة: التحول إلى النشر الإلكتروني حلول واقعية، الإتحاد العربي للنشر الإلكتروني، منشور على الانترنت، 2010
- (40) ليث سعد الدين إبراهيم: الحكومة الإلكترونية وتأمين خدمات وأداء متميز لمستقبل الإدارة العامة، إمكانات ومتطلبات التطبيق، المجلة العربية للإدارة، المجلد (24)، العدد (2)، القاهرة، المنظمة العربية للإدارة العامة، 2004م، ص 111.
- (41) محمد السعيد خشبة: تكنولوجيا التجارة الالكترونية (المفاهيم والاسس والتطبيقات)، مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة، 2003، ص 10
- (42) محمد الصيرفي: الإدارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط1، 2006، ص 13، 14، 19
- (43) محمد الطعامة وآخرون: الحكومة الإلكترونية وتطبيقاتها في الوطن العربي، القاهرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 2004م، ص 76.
- (44) محمد علي الملق: مقترحات لتأهيل مدرسي الحاسوب بالدول الأعضاء مكتب التربية العربي لدول الخليج، ألقى في وقائع ندوة التعليم والحاسوب في دول الخليج العربي: الواقع وآفاق التطوير، المنعقدة في الفترة ما بين 13-16 حمادي الأولى 1413 الموافق 7-11 نوفمبر 1992، المنامة دولة البحرين، 1994م، ص 17-43.
- (45) محمد محمد الهادي: المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مكتب التربية الدولي، موقع مكتب التربية الدولي
- (46) نائل عبد الحفيظ العوامل: الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، دراسة منشورة، مجلة دراسات، المجلد 29، العدد 1، شوال، الأردن، 1422هـ ص 30 .
- (47) نوفل محمود حسن: الحكومة الإلكترونية بالمدينة العربية بين الطموحات والمخاطر، ندوة الحكومة

## الفصل الثالث..التطور الإداري وماهية الإدارة الإلكترونية

الإلكترونية: الواقع والتحديات، مسقط، 2003م، ص 5.  
(48) يوسف جاسم الهميلي: واقع الاستفادة من الحاسب الآلي في القطاع الحكومي بالمملكة العربية السعودية: المعوقات والحلول، ندوة الحاسب الآلي في الأجهزة الحكومية " الواقع والتطلعات"، الرياض، معهد الإدارة العامة، 2003م، ص ص 66 - 67  
ثانياً: المراجع الأجنبية:

- (1) Hussein H. Owaied, Khalil A. Abuosba :E-Management and Information Technology Session One: Basic Principles.. Distance Learning Series. Avicenna ,Unesco
- (2) Chebib,Soubhi((2001).The E-Government imperatives for Success: P3
- (3) Dave , G & E . Hapin (2002). Local Government: A Digital Intermediary for Information Age , London: ISO press.
- (4) David Weir, Management in The Arab World: Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE,2001
- (5) <http://hct-muscat.net/hct/showthread.php?p=15263>
- (6) <http://www.alwfaa.net/summary/?summaryid=40>
- (7) <http://www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html>
- (8) Lam , Charles ,E-Management: The Need To Understand The Boundary And Focus Before Embarking , Jul-http:p5 \www.netcaucus. org \books \egov 2001\pdf\what.pdf تاريخ الدخول على الموقع سبتمبر 20022009
- (9) Layne., K. & J. Lee. (2001)."Developing Fully Functional E. Government:A Four Stage Model, Government Information.
- (10)Greth. Jones and Jennifer M.geroge, (2008): The Evolution Management theory Contemporary Management. 3Ed,Mcgraw-hilll
- (11)Deitel, Harvey, Steinbuhle... (2004). The Pack Presents the Future Of E-Management , International Journal Of Commerce & Management , 14 ,2 ,Abi \ Inform Global\ تاريخ الدخول على الموقع أكتوبر 2009
- (12)Clock, K. & Joan Goldsmith (2002). The End of Management and the Rise of Organizational Democracy , John-Wiley and Sons Inc
- (13)Bird, A., Et Al. (2002). Netocracy: The New Power Elite and the after Capitalism. Pearson Education-Harlow: London
- (14)Garmo, Tom De & Adhair, Ayman. (2001). The E-Government Evolution .Symposium E-Government Experiences and applications, Addawha: P4.
- (15)Dean, Joshua. (2000). Government: creating Digital Democracy government. Executive Magazine, P. 8.
- (16)Draft, R. (2000). Management, Fort Worth: The Dryolen press. p.99
- (17)Porter, M: Strategy and the Internet, HBR, Vol. (79), No (3), March 2001
- (18)Peter F.Drucker: Management Challenges for the 21st Century,1ed. HarperCollins, Inc,2001,pp 9-10
- (19) Al kiksi, G.et al. (2001). Putting Citizens on-line not in Line, Mckinsey Quarterly, Issue.

الإدارة الإلكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

## الفصل الرابع منصة تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

أولاً- ماهية تكنولوجيا الإدارة لالكترونية

ثانياً- أنواع تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

ثالثاً- مكونات تكنولوجيا الإدارة الالكترونية

رابعاً- أنظمة معلومات الإدارة الالكترونية

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

## الفصل الرابع منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

### أولا- ماهية تكنولوجيا الإدارة لالكترونية

يعد امتلاك ناصية المعلومات العلمية والتكنولوجية شرطا إلزامياً للتقدم في البلاد النامية، وعاملا حاسما يتسم بأكبر قدر من الأهمية لإقامة نظم جديدة أكثر اتساما بالعدل والتضامن، وتتوالى اليوم أكثر من أي وقت مضى تنمية كافة المعايير والقوة والطرق والمبادئ والتقنيات التي تحكم معالجة المعلومات ونشرها باستخدام تكنولوجيا أكثر قوة وتطورا تحل محل الطرق التقليدية تدريجيا وتديرها الحاسبات والبرمجيات لتتيح الحصول على معلومات فورية .

حيث نجد أن الطبيعة الاندماجية لتكنولوجيا المعلومات والحاسبات والبرمجيات والاتصالات وهندسة النظم وهندسة المعرفة تتزاوج معا في اندماج داخلي بيئي شديد لا يضاهيه في شدته إلا الاندماج مع الكيان كله، ومع ما هو خارج من علوم وتكنولوجيا في شتى المجالات على جميع المستويات للمصانع والحقول ومكاتب الإدارة وفصول الدراسة.

وتعتبر التكنولوجيا ظاهرة مستمرة منذ بدء الخليقة وحتى الآن وتتعدد صورها على مر العصور وتختلف من مكان إلى مكان، فمصطلح التكنولوجيا يختلف في تعريفه بين فئات الناس والباحثين في فروع العلم والثقافات المختلفة.

ويمكن تناول بعض من المفاهيم التي تناولت ماهية التكنولوجيا على النحو التالي:

➤ تتكون كلمة التكنولوجيا من كلمتين مأخوذة من الأصل اليوناني Techno تكنو وهى المهارة والفن وكلمة Logo لوجو وتعنى كلمة عقل أو مبدأ عقلائي بمعنى العلم، وتعنى كلمة تكنولوجيا العلم المرتبط بشكل منظم للفنون التطبيقية، لذا لابد من تطوير استخدام مصطلح التكنولوجيا في المجال المرتبط به كمجال الإدارة التربية والتعليم أو الاقتصاد والثقافة أو السياحة وغيرها من المجالات العامة والخاصة المعروفة .



- استخدام التقنيات الحديثة للعلوم المختلفة وخاصة في شكل الآلات والأدوات والمخترعات التي توفر الجهد البشري أو تحل محله وأهمها تكنولوجيا المعلومات الموجودة في الوقت الحاضر، التي تعبر عن الحاسبات الآلية وملحقاتها من أساليب حفظ واسترجاع المعلومات وتكنولوجيا البرمجيات والاتصالات.
- عملية تجمع المعنى العام الشامل للتطبيق التنظيمي للمعرفة السلوكية والعملية، في حل المشكلات العلمية المعقدة المتكاملة شاملة الناس والإجراءات والأفكار والوسائل والتنظيم والمجتمع.
- وعاء يجمع بين العلم والفن، ويمثل جانب العلم في نتائج البحوث العلمية والتطبيقات التكنولوجية، بينما يتمثل الجانب الفني في قدرة الإنسان على التحكم في تلك التطبيقات ووضع مجموعة من القيم تتضمن استخدام تلك التكنولوجيا وتحقيق خدمة بصورة جيدة لتصل إلى التطبيق المهني لنتائج العلم وتحقيق مهارات جديدة ومفيدة.
- منظومة متكاملة تتضمن الفنون الصناعية التي تعنى السعي غير المعتاد في العمل الخلاق والنافع لذا فإن التكنولوجيا تعنى علم كيفية صنع الأشياء وتعبر عن العلم المقترن بالعمل والعمل المقترن بالعلم، وهى تطبيق العلم على الأساليب الفنية أي العلم التطبيقي والأسلوب الفني المستند على العلم، وهو الذي يبين كيفية معالجة المنتجات الطبيعية أو معرفة الفنون والحرف والتكنولوجيا، ولا تكتفي بتعريف التعليمات والإجراءات المعتادة إتباعها في الورش لصنع منتج معين ولكنها ترشده من خلال المبادئ الحقيقية والخبرة المؤثرة للنظام لتحقيق أهدافه المنشودة.
- فكر تقنى يتم التوصل إليه من طرق وأساليب وأجهزة وغيرها، نتيجة جهد وفكر الإنسان وتطبيقه للمعارف والخبرات التي اكتسبها، ليعمل على حل مشكلات الإنسان وتقديمه وزيادة قدراته على تحقيق أهدافه وإشباع رغباته واحتياجاته في أي عصر وأي زمان ومكان.
- أسلوب أو أداء يتضمن هيكلها مزيجاً مركباً متفاعلاً من تجهيزات وعمالة وطرق عمل تؤلف بين التجهيزات والعمالة في إجراء أداء بأسلوب محدد لإنتاج أو تقديم خدمة أو غيرها.
- وتؤكد المفاهيم المرتبطة بالتكنولوجيا بأنها تقنية تطبيقية لمختلف العلوم والمجالات

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

تهدف إلى تطوير وتحديث الطرق والوسائل بتطبيق آليات التكنولوجيا في المجالات المعنية بها، ويمكن تحديد العلاقة بين التكنولوجيا الحديثة والفكري الإداري الحديث في ظل المفاهيم الجديدة مثل الإدارة الإلكترونية كمدخل من مداخل الإدارة الحديثة .

لذا يمكن تحديد ماهية تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية على أنها تقنية معاصرة تدمج بين الآلية الصلبة والمرنة وتستخدم المعلومات والمعارف والمهارات بهدف معالجة المنتجات وتطوير آليات نظم العلميات الإدارية لسد حاجة الإنسان وزيادة قدراته على تحقيق أهداف النظام المنشودة.

### ثانيا- أنواع تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

تساعد الأصول التكنولوجية المنظمة من إعلان تميزها وقدرتها الإنتاجية والتسويقية والبشرية والإدارية بشكل عام، وهى عناصر يسهل رؤيتها وتستخدم في تشغيل العمليات واستخراج المنتجات وتقديم الخدمات، وتساعد الإدارة على تحديد العناصر الفرعية للأصول التكنولوجية كالحاسبات والالكترونيات ووسائل الاتصالات وتكنولوجيا الميكروويف. ويمكن بذلك أن تصب على التكنولوجيا العديد من الروافد التي تمثل التقنيات الحديثة لهذه التكنولوجيا في الوقت الحاضر. ويمكن تحديد أهم أنواع التكنولوجيا الحديثة في الآتي:

Computer Hardware Technology	تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر
Automation control	التحكم الأوتوماتيكي
Communications Technology	تكنولوجيا الاتصالات
Software Technology	تكنولوجيا البرمجيات
Knowledge engineering	هندسة المعرفة
software engineering	هندسة البرمجيات
New Office Technology Office Automation	تكنولوجيا المكاتب الحديثة والآلية
➤ Manufacturing Computing technology	تكنولوجيا التصنيع القائمة على الحاسب الآلي
	نظم التصميم والتصنيع المعتمد على الحاسب الآلي
	المصانع كامل الآلية
Data Storage Technology	تكنولوجيا تخزين البيانات والأقراص الضوئية والممغنطة

وبذلك تمثل التكنولوجيا المعتمدة على الروافد السالفة الذكر المعتمدة على الحاسب وبرمجياته سواء بشكل كامل أو جزئي والتي تستخدم مع أنظمة الخدمات المختلفة من إدارة أو نظم دعم المعلومات أو إنتاج وتسويق أو تخطيط وتنظيم التي يطلق عليهم تكنولوجيا الأنظمة الآلية والنظم المتكاملة أو نظم المعلومات المبينة على الحاسبات أو نظم تكنولوجيا الإدارة الحديثة.

### ثالثا- مكونات الإدارة الالكترونية

تعتبر التكنولوجيا الحديثة ليست خلطة علمية تكنولوجية وليدة المصادفة أو التدخل العشوائي وإنما نسق متكامل بين الأسس النظرية والتطبيقية ودرجة عالية من التقدم والرقى، ويؤهل كل فرع منها للقاء الآخر خلال رحلة التصنيع العلمي والتكنولوجي، لتصنيع عناصرها المكونة لها من تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات والبرمجيات وكلها تتم في إطار واحد يتمثل في التكنولوجيا المتكاملة.

ويمكن تحديد مفهوم الاختلاف بين التكنولوجيا القديمة التقليدية والحديثة

■ التكنولوجيا القديمة أو التقليدية أقل اعتمادا على التجهيزات التلقائية أو الذاتية والأقل أوتوماتيكية وأقل إفادة من الحاسبات.

■ التكنولوجيا الحديثة تتضمن طرق ووسائل جديدة تعمل على تشغيل الآلات بصورة آلية وتحكم فيها الحاسبات الآلية، وتقوم على التصميمات المبينة على نظم الحاسب الآلي، ويتم ترجمة معلومات هذا التصميم إلى تعليمات تزود بها الآلات والأجهزة والمعدات. وتتمثل أهم روافد التكنولوجيا الحديثة في الآتي :

- نظم عتاد الكمبيوتر والتحكم الأوتوماتيكي وتكنولوجيا المكاتب الحديثة والنظم الآلية المتكاملة

- تكنولوجيا الاتصالات والبرمجيات وهندسة المعرفة.

- تكنولوجيا نظم المعلومات المبينة على نظم الحاسب الآلي.

- تكنولوجيا نظم التصميم والتصنيع المبني على الحاسب الآلي.

- تكنولوجيا معالجة وتخزين البيانات كبرامج نظم إدارة قواعد البيانات.

- تكنولوجيا الأقراص الضوئية والوسائط المتعددة.

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

ويعد إدخال نظم الحاسبات والمعلومات والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، وتقوم الإدارة الحديثة حالياً على التقنية المتطورة التي تساعدها على انجاز أعمالها وتحقيق أهدافها بشكل سريع ودقيق وبأقل التكاليف .

لذا يعتبر ظهور إدارة إلكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه وتقديم جودة الخدمات الإلكترونية وفق معايير فنية وتقنية عالية تواكب عصر المعلومات ظهور طبيعي نظراً للتطورات المتسارعة في مجالات العلوم والتكنولوجيا، وتتكون البنية التحتية للإدارة الإلكترونية من مجموعة من مكونات تكنولوجيا المعلومات المصممة والمنفذة للوفاء بمعلومات واحتياجات مجتمع معين من المستخدمين، وهي تتألف من العناصر التي تشكل نظام دعم مادي لجمع البيانات وتجهيزها .

ومن أهم عناصر الإدارة الإلكترونية التي تتطور بسرعة مذهلة والتي تعمل على تحقيق الآتي:

- الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية .
  - دعم الإدارة لتبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار.
  - تمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل
  - الاستغناء عن المعاملات الورقية وإحلال المكتب الإلكتروني
  - تحويل الخدمات العامة لإجراءات مكتبية تم معالجتها حسب خطوات متسلسلة.
  - انتقال الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية.
- وباستخدام أحدث تكنولوجيا في هذا القرن التي تتمثل في العديد من روافد التكنولوجيا المرتبطة معاً في إطار واحد. كأحد مرتكزات منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية التي تقوم عليها لتحقيق الأهداف المطلوبة والمنشودة لتقديم أفضل الخدمات التي يمكن أن تسهم في النهوض بإدارة المنظمة، حيث تنقسم منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية إلى مجموعة من الأجزاء التي تتكامل معاً لتمثل المرتكزات الأساسية لتكنولوجيا الإدارة الإلكترونية .
- ويمكن تناول أهم المرتكزات الأساسية لمنصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

### 1- تكنولوجيا عتاد الكمبيوتر والبرمجيات

يظهر أنه لا قيمة للأجهزة بدون البرمجيات ولا فائدة من هذه البرمجيات بدون وجود الأجهزة فهما متكاملان معاً، والبرمجيات هي التي تبعث الحياة في أوصال هذه الآلة الصماء،

وتجعل ذاكرة الكمبيوتر ووسائل تخزينه ووحداته تبدو كأنها كائن حي قادر على الإنتاج والتجارب.

لذا يتم الدمج بين الأجهزة والبرمجيات لتسهيل الاتصال بين الإنسان والكمبيوتر وتجميع البيانات وتحويلها إلى نموذج يخزن على الكمبيوتر، ويتم ذلك من خلال أجهزة الإدخال والإخراج والتخزين في نسق متكامل يعمل على تنفيذ تعليمات البرمجيات الموجودة على الأجهزة، ويتم الحصول على النتائج بواسطة أجهزة الإخراج وأحياناً يتم التخزين على أجهزة خاصة بالتخزين في الكمبيوتر ليقوم بإدارتها حسب التعليمات والأوامر الموجهة له.

ويمكن التعرف على مفهوم الشق المادي: الأجهزة والمعدات المادية على النحو التالي:

➤ الأجهزة هي المكونات المادية الملموسة التي يتكون منها الجهاز ويمكننا رؤيتها عندما ننظر إليها أو عندما ننظر للكمبيوتر الذي يعتبر جهاز الكتروني لديه القدرة على استقبال البيانات وتخزينها داخليا ومعالجتها من خلال إجراء مجموعة من العمليات الحسابية والمقارنات المنطقية بطريقة آلية بواسطة احد البرامج التي يتم إدارة الكمبيوتر من خلالها.

➤ أجهزة مساعدة تعمل مع الإدخال البيانات وإخراج النتائج منها وإجراء العمليات عليها عن طريق المكونات الداخلية والمنافذ الموجودة على جسم الكمبيوتر التي يطلق عليها أجهزة الملحقات الخاصة بالكمبيوتر.

➤ أجهزة تعمل على القيام بالعديد من المهام المطلوبة، ويختلف أداء الكمبيوتر من جهاز إلى جهاز آخر حسب مواصفات كل جهاز، ومن أهم مواصفاتها:

- السرعة العالية لتوفير الوقت لأداء أكثر من علمية في وقت واحد والقيام بالمهام المعقدة
- القدرة لتنفيذ التعليمات بدقة وكفاءة عالية لإدارة كميات كبيرة من البيانات والمعلومات.

■ سعة التخزين كبيرة لحفظ أي كمية من البيانات.

- مرونة في التوسع في ذاكرة الكمبيوتر وإمكانية التعديل لإضافة مكونات أخرى.
- لذا يمكن تحديد أهم المكونات المادية التي يتكون منها نظام الكمبيوتر بواسطة مجموعة من الأجهزة الخارجية والداخلية المتواصلة والمترابطة التي تعمل معاً بهدف تحويل البيانات إلى معلومات.

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

- وتنقسم معظم أجهزة الكمبيوتر الى مجموعة من المكونات المادية الرئيسية في الآتي:
- وحدة المعالجة المركزية CPU أحد العناصر الهامة داخل الكمبيوتر وأقرب لعقل الجهاز.
  - وحدة التخزين الرئيسية Main Storage unit: وحدة التخزين الرئيسية او التخزين الابتدائي تقوم بالتخزين وتداول كافة البيانات الداخلية للكمبيوتر والبرامج اللازمة لمعالجتها بالإضافة إلى المعلومات الناتجة منها.
  - وحدة التحكم Control Unit : تعمل على توجيه جميع وحدات الكمبيوتر، التي تحصل على التعليمات من منطقة تخزين البرامج الموجودة في وحدة التخزين الرئيسية ويتم تفسيرها ثم تقوم وحدة التحكم بإرسال توجيهات إلى باقي الوحدات لتقوم بأداء المهام المكلفة بها وتوزيع الاختصاصات عليها.
  - وحدة الحساب والمنطق Arithmetic Logic Unit ALU: تقوم بأداء جميع العمليات الحسابية وعمليات المقارنة بمجرد تغذية البيانات عن طريق وحدات الإدخال إلى وحدة التخزين الرئيسية، وتخزن بها ثم تنقل لوحدة الحساب والمنطق طبقا للحاجة إليها في عملية المعالجة للحصول على النتائج المطلوبة التي تختزن بوحدة التخزين الرئيسية لحين الحاجة إليها مرة أخرى لإجراء معالجة إضافية
  - وحدات الإدخال Input Unit: وحدات تربط بين المستخدم والحاسب الشخصي ويستطيع المستخدم إدخال ما يريده من أنواع البيانات عن طريقها، ولها دور أساسي في عمليات التعامل مع البيانات والبرامج على الحاسب الآلي، ويمكن حصر أهم أنواع وسائط أجهزة الإدخال في لوحة المفاتيح والفأرة وقارئ حروف الحبرالضوئية وقارئ العلامات الضوئية والقلم الضوئي والشاشة حساسة اللمس وعصا التحكم والكاميرا الرقمية وقارئ الأقراص المدمجة للقراءة والكتابة ولوحة الرسام وأجهزة التعرف على الأصوات.
  - وحدات الإخراج Output unit : وحدات تقوم باستقبال نتائج تشغيل الحاسب الآلي للبيانات وتجهيزها بالشكل المطلوب، وفي الوقت الحاضر تتوفر أجهزة عديدة يعتمد اختيار أنسبها على طبيعة التطبيق والأسلوب المراد به العرض. ويوجد نوعان أساسيان لأجهزة الإخراج هما المطبوعة الورقية Hard Copy التي تتعامل مع الطابعات والميكروفيلم والميكروفيش، والنوع الآخر هو الإخراج الآلي أو المرئي Softcopy ومنها الشاشة والسماعات والفيديو والكاميرات الرقمية.

■ وحدات التخزين الثانوي Secondary Storage : تقوم على تخزين البيانات بها وتسمى أيضا التخزين الخارجي أو التخزين المساعد لإدخال وإخراج البيانات المسجلة على أوساط التخزين الممغنطة المتمثلة في الشريط الممغنط والأقراص المرنة والأقراص الضوئية والقرص الصلب.

كما يوجد عدد من الأجهزة أو المعدات المساعدة كجهاز مصدر الطاقة الذي يحافظ على التيار الكهربائي، وأسلاك الوصلات وكابلات البيانات داخل الجهاز وخارجه، ومشغلات للأقراص الصلبة والضوئية ومعدات لكروت الاتصالات وبطاقة للتوسعات الإضافية.

وتتنوع أجهزة الكمبيوتر وفقا لأغراض الاستخدام أو تبعا لحجم الأجهزة، ومن أشهر أنواع أجهزة الكمبيوتر هي أجهزة الكمبيوتر العملاقة التي تعمل في المنظمات الضخمة كمشاريع الفضاء، وأجهزة الكمبيوتر السوبر الذي يعمل في نظم الدفاع والبحث والقياس، وأجهزة الميكروكمبيوتر ذات الحجم الصغير ومنها أجهزة الحاسبات الشخصية والمكتبية وأجهزة الكمبيوتر المحمولة.

كذلك يمكن تحديد مفاهيم الشق الذهني أو المرز البرمجيات على النحو التالي:

- تستخدم كلمة البرمجة Programming لكل الأعمال المتصلة بحل مشكلة معينة وإعداد التعليمات التي تأمر الكمبيوتر بأداء عمليات محددة بالشفرة واللغة التي يتقبلها.
- ويشير لفظ برمجيات Software إلى كل البرامج المعدة سلفا سواء كانت متصلة بالنظم أو بتطبيقات معينة وخاصة تلك التي طورها شركات تصنيع الأجهزة أو بيوت الخبرة أو المبرمجين في مراكز المعلومات
- البرنامج مجموعة من التعليمات توجه لأجهزة الحاسب لمعالجة المعلومات وتشغيل المهام المطلوب إنجازها.
- مجموعة من المكونات المرنة تقوم بتشغيل الأجهزة وتتضمن مجموعة من التعليمات لإدارة الأجهزة، وتهدف البرمجيات إلى الاستفادة من إمكانيات الحاسب الفنية التي من أهمها السرعة في التنفيذ والدقة في الأداء
- تعرف البرمجيات بأنها مجموعة محددة من الأوامر والتعليمات توجه للكمبيوتر ليؤدي ما يطلب منه، وتعد هذه الأوامر والتعليمات بلغة يفهمها الكمبيوتر، ويجب أن تكون منطقية وكاملة لتوضح جميع الإجراءات التي يجب أن يقوم بها الكمبيوتر لحل مشكلة

ما ويعرض ما يتوصل إليه من النتائج.

➤ مجموعة التعليمات التي تؤدي خطوة بخطوة وتعطي للكمبيوتر تصور عن ماذا يعمل، ويكون الهدف من البرامج هو تحويل البيانات الخام التي لا تعبر عن حقائق لمعلومات قد تخضع لعمليات معالجة.

وتعرف جميع البرمجيات بشكل عام بأنها عبارة عن مجموعة من التعليمات مكتوبة بواسطة مبرمج أو مجموعة من المبرمجين المتخصصين في البرمجيات وأحياناً تستعمل كلمة برنامج متراً دقة لكلمة برمجيات وغالباً يحتوى على مجموعة من الملفات التي تتضمن بعض البيانات التي تكون جزءاً من البرنامج.

ويوجد أنواع عديدة من البرمجيات منها برمجيات النظام وبرمجيات التطبيقات وبرمجيات التطوير التي يتم الحصول عليها من الشركات المنتجة لأجهزة الحاسب وشركات تكنولوجيا البرمجيات وبيوت الخبرة والمبرمجين المتخصصين في صناعة البرمجيات.

ويمكن تقسيمها برمجيات الحاسب الإلكتروني إلى ثلاثة مجموعات رئيسية تتمثل فيما يلي:

➤ برامج نظم التشغيل Systems software : تعد برامج النظم من البرامج الأساسية التي تساعد الكمبيوتر على أداء وظائفه والتحكم في عملياته، ويطلق عليها نظم التشغيل التي تدير الحاسب وتكون بمثابة المدير الإداري له، وبذلك تمثل برامج التشغيل النظام الذي يدير وينفذ الأوامر الموجهة للكمبيوتر ويعمل كمترجم لتعليمات وأوامر المستخدم كما يقرأها من طرفيات الإدخال إلى تعليمات رقمية تتعامل معها الشرائح الإلكترونية داخل الحاسب. أنها تساعد المستخدمين على التفاعل مع الجهاز ومع البرامج الجاهزة، لإدارة تفاصيل العمليات وأوامر تنفيذ البرامج التي تساعد على حل المشاكل المعقدة التي تواجه عمليات التشغيل. وهناك العديد من نظم التشغيل التي يتم اختيارها تبعاً لنوع الحاسب والبرامج المطلوب التعامل معها على الحاسب. ويمكن حصر أهم أنواع هذا النوع من البرامج في الآتي:

◆ MS-DOS , Microsoft Standard operating System (IBM)

◆ Windows 98`ME`2000,xp,Vista,NT,2007

◆ نظام يونيكس "Unix Operating System" ، UNIX ، Linux

◆ Mac os / Macintosh operating system. ابل ما كينتوش.



### برامج التطبيقات Application Software :

برامج نفعية تساعد المستخدمين على إنجاز مهام محددة حسب احتياجات المستخدم النهائي وهذه البرامج تعمل على أداء العمل بشكل مفيد في معظم المهام كأعمال الكتابة أو تقدير سلع المبيعات، وهى إما حزم للبرمجيات تكتب بواسطة مبرمجين في ضوء احتياجات المستخدم النهائي أو حزم برمجيات خاصة تنتجها مجموعة من الشركات المعنية بها، وتوجد برامج يقوم بإعدادها بيوت خبرة متخصصة، وعادة ما تقوم بيوت الخبرة بتطوير هذه البرامج وتحديثها وتسويقها في إصدارات جديدة، تساعد على تخزين البيانات والتعامل معها وتحديثها دون الحاجة إلى الدراية بعملية البرمجة المتخصصة.

وتعتبر برامج التطبيقات برامج متخصصة في تنفيذ وظائف معينة في مجالات محددة، ويوجد تقريبا أكثر من 12 ألف نوع مختلف من حزم البرمجيات الجاهزة المتداولة في صناعة البرمجيات.

ويمكن تحديد أهم البرمجيات للتطبيقات واسعة الانتشار في الاستخدام فيما يلي:

- برامج معالجة الكلمات والجداول الإلكترونية.
- برامج تطبيقات قواعد البيانات ونظم إدارة قواعد البيانات
- البرامج للتطبيقات العلمية والإدارية
- برامج المشروعات والتخطيط والرقابة ودعم القرارات.
- برامج للتصميمات الهندسية والخرائط والتحليلات الإحصائية
- برامج النمذجة والتحليل وتصميم النظم بمساعدة الكمبيوتر.
- برامج الدعم الشخصي وبرامج أنشطة التعليم والتربية
- برامج التخطيط للمشاريع وبرامج للتعامل مع الوسائط المتعددة
- برامج تسهيلات التصفح على الإنترنت وبرامج الحماية.

➤ برامج التطوير Development: تختلف برامج التطوير عن البرامج السابقة، حيث تكتب بواسطة مجموعة من المتخصصين من ذوى المهارات والمتدربين تدريباً جيداً على صناعة البرمجيات لتطوير النظم الإلكترونية، وتتعدد برامج التطوير وتأخذ أشكال مختلفة ويطلق عليها أحيانا مجموعة البرامج التي تعمل على تطوير البرمجيات التي تساعد على بناء التطبيقات أو إعداد أعمال خاصة. وترتبط برمجيات التطوير

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

بعدد من لغات البرمجة، حيث تعمل كل لغة من لغات البرمجة في مجال ما خاص بها كالفورتران في المجالات العلمية 1954 والبيسك في المجال التعليمي والتجاري 1965 ولغة السي التي تستخدم في إعداد بعض تطبيقات النظم 1972، والآن نجد لغة الفيجوال بيسك دوت نت المتطورة لعمل تطبيقات متنوعة في مجالات جديدة أو إعداد تطبيقات على صفحات الانترنت.

كما نجد العديد من البرامج التي يتم إنتاجها لزيادة إمكانيات وتطوير برمجيات التطبيقات.

### 2- تكنولوجيا الاتصالات

تعتبر الإدارة الإلكترونية من نواتج التقنية في العصر الحديث، حيث أدت تطورات مجال نظم تكنولوجيا الاتصالات إلى ابتكار تقنيات اتصال متطورة، وتعمل الإدارة الإلكترونية على الاستفادة من منجزات ثورة تقنية الاتصالات باستخدام الحاسوب وشبكات الانترنت لإنجاز أعمالها وتقديم خدماتها بطريقة الكترونية وتوفير الوقت والجهد والتكلفة.

وتسهم الإدارة لالالكترونية بفاعلية في حل العديد من المشكلات منها :

- إنهاء التضاحم والوقوف لطوابير طويلة في المصالح الحكومية ودوائرها.
- تجنب الروتين والوساطة وغيرها من العوامل التي تعوق تطور النظم الإدارية الحالية.
- إدخال البيانات الموجود بالإدارات الفرعية ويتم معالجتها وإدخالها في قواعد البيانات.
- استخدام المعلومات كمدخل للتطبيقات التي تعتمد علي الكمبيوتر أو التي تعتمد غيرها.
- استخدام تطبيقات الحاسب الآلي في مجال الخدمات العامة لتطوير طرق العمل التقليدية بطرق أكثر مرونة وفعالية من ناحية.
- استخدام شبكة الانترنت في دعم التواصل بين الإدارة وفروعها وبينها وبين الأفراد.
- سهولة الاتصال بين أجهزة الحاسب الآلي المختلفة باستخدام الانترنت الذي دعم توجهات الموظفين والمستفيدين والمنظمات الإدارية.
- إمكانية إدارة كافة التعاملات مع إدارات فرعية داخلية أو إدارات الجهات ذات العلاقة عن طريق شبكات الانترنت.
- تطوير العمليات الإدارية وإكسابها مميزات نوعية تنقلها الى مصاف المستقبل

■ أتمتة المكاتب عن طريق التطبيقات التالية:

- معالجة الكلمات.
  - البريد الإلكتروني والبريد الصوتي والاجتماعات عن بعد.
  - التماور عن طريق الكمبيوتر.
  - قواعد بيانات إدارية مختلفة.
  - التطبيقات الأخرى.
- وبذلك نجد أن الأتمتة أو الميكنة الجديدة ستساعد في انجاز المهام عن طريق الاتصال بين المستخدمين مع بعضهم بعضاً أو مع البيئة المحيطة عن طريق الكمبيوتر والاتصالات. ويمكن تناول بعض مفاهيم الاتصالات الحديثة (تكنولوجيا الاتصالات) فيما يلي:
- الاتصالات وسائل تساعد على نقل البيانات بين أماكن معالجة البيانات المختلفة، وتربط بين المستخدمين في أماكنهم من خلال أجهزة الكمبيوتر كنظم خطوط الطيران ونظم حجز الفنادق، وتكون فيها وحدة المعالجة المركزية بعيدة جداً عن أماكن إدخال البيانات التي تعتمد على وسائل الاتصالات في نقل هذه البيانات، وتتطور تكنولوجيا الاتصالات يوماً بعد يوم حتى أصبحت هناك شركات متخصصة في تصنيع وبيع خدمات الاتصالات.
  - منظومة تضم كافة الوسائل من الاتصالات السلكية واللاسلكية الضرورية لانتقال المعلومات من مكان تخزينها إلى المستخدمين بها.
  - معدات إلكترونية تساعد الحاسب على الاتصال بحاسب آخر من خلال جهاز اتصال لنقل البيانات والمعلومات لإعادة تخزينها عنده، وأصبح من الممكن أن يتم هذا الاتصال الآن باستخدام الاتصال التليفوني أو اللاسلكي أو عبر الأقمار الصناعية، على أي مسافة بسطح الكرة الأرضية عن طريق معدات يمكنها تحقيق الاتصال بشكل جيد.
  - مجموعة من المكونات المادية والبرمجيات التي تسهل إدخال نظم الاتصال لنقل المعلومات، وعندما يتم الاتصال تستطيع مشاركة هذه المعلومات وهذه المشاركة يمكن أن تكون وجهاً لوجه أثناء الاتصال أو أثناء التحكم في الاتصالات عن بعد.

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

➤ عملية تبادل طرفين المعلومات دون أن يلتقيا أبداً أى تعنى التبادل الإلكتروني للمعلومات في أي شكل كالصوت والصورة والكلمات والرسوم وغيرها من مكان إلى آخر. ويكون الإرسال والاستقبال من خلال ربط حاسب إلكتروني أو أكثر بوحدات طرفية للمدخلات والمخرجات ومجموعة أخرى من الأجهزة المساعدة . ويمكن تناول أهم مكونات تكنولوجيا الاتصالات في الآتي :

■ الحاسبات الإلكترونية: وحدات التشغيل المركزية أو الحاسب مركزي، الذي يتم تحديده ليتصل بالنهايات الطرفية التي تترايط مع بعضها من خلال شبكة الاتصالات لإرسال واستقبال الرسائل.

■ قنوات الاتصال: تتصل الحاسبات مع بعضها بالنهايات الطرفية عن طريق قناة الاتصال لنقل الرسائل واستقبالها من خلال كابلات التليفونات أوصلات الأقمار الصناعية بواسطة وحدات نقل أو تشفير، وتقوم تلك الوحدات بتحويل البيانات من الشكل الرقمي للشكل التناظري طبقا لاتجاه سريان البيانات وتقوم بفك الشفرة للبيانات التي يتم استقبالها أو تشفير البيانات التي يتم نقلها.

■ النهايات الطرفية: كالميكرو كمبيوتر أو الطرفيات المرئية، وتعمل على الاتصال في الاتجاهين لذا لابد من تواجد أجهزة للمدخلات والمخرجات.

■ برامج مراقبة شبكة الاتصال: التي البرامج التي تراقب وتدير أنشطة ووظائف الشبكة، وتقوم بتنظيم عملية الإرسال والاستقبال لجميع أنواع البيانات والمعلومات. لذلك تقوم المؤسسات والمنظمات بشراء أجهزة ومعدات الاتصالات المختلفة لنقل البيانات من نفس المصادر التي تورد لها أجهزة الكمبيوتر وملحقاتها أو تتعامل مع شركات متخصصة في معدات وسائل الاتصالات.

وتعتبر وسائل الاتصالات متشابهة فيما بينها كالتليفون وهو امتداد لاستخدامات الاتصالات مع الكمبيوتر، ويمكنك أن تتصل من خلال جهاز الكمبيوتر التابع لك بآخرين أو بالمؤسسة من خلال أجهزة الكمبيوتر الموجودة بها عن طريق نظم الشبكات داخل المؤسسة. وتتعامل وسائل تكنولوجيا الاتصالات مع بعضها عن طريق معدات الاتصالات الإلكترونية، التي تربط بين أجهزة الكمبيوتر الموجودة بالشبكات المحلية والشبكات الواسعة

عن طريق أجهزة الخادومات أو الأجهزة الملحقة بها، وتستخدم معها مفاتيح الاتصالات الرقمية وبوابات التوجيه ومركز الإشارات مع المعالجات وأجهزة التحكم الخاصة بنظم مختلفة للتشفير خلال نقل واسترجاع المعلومات.

### 3- شبكات الإدارة الإلكترونية

تقترب أركان المعمورة وتندمج مع بعضها عبر الكابلات الأرضية والبحرية والألياف الضوئية، ويتوقع البعض حدوث أزمة مرور للأقمار الصناعية التي تزامنت في ارتفاعها الثابت بالنسبة للأرض، ولحققت صفة عن بعد للعديد من الأنشطة والأعمال كالمؤتمرات عن بعد والتعليم عن بعد وغيرها، التي تحرر الإنسان تدريجياً من قيود المكان وتوسع دائرة الاتصالات له وجعلت الجميع يتقارب عبر آلاف وملايين الأميال.

وتعتبر الشبكات عنصراً مهماً وأساسياً وسبباً في تطبيق الإدارة الإلكترونية ، وإدارة هذا الكم الهائل من والبيانات المراد نقلها من وحدة أو مؤسسة لأخرى، وساعدت تطورات تكنولوجيا الاتصالات بين الحاسبات كوسيلة لنقل المعلومات المخزنة من كمبيوتر لآخر ، وأصبحت المشاركة في المعلومات والبرامج أمراً يسيراً جداً.

➤ تعتبر الشبكات عبارة عن دوائر وخطوط اتصالات تترابط مع بعضها البعض عن طريق مقاسم ذات مواصفات محددة تعتمد على متطلبات ونوعية الخدمات المراد تقديمها، وتخصص هذه المقاسم لنقل البيانات والصوت والصورة، واعتمدت اعتماداً كلياً على هيكل الشبكة الهاتفية التي بدأ معها استخدام شبكات الحاسب الآلي على نطاق واسع، وأنشئت شبكات لنقل وتبادل المعلومات يتوافر فيها الموثوقية والسرية في نقل البيانات.

➤ سلسلة أو مجموعة من النقاط أو العقد المرتبطة ببعضها عن طريق مسارات للاتصال، ويمكن أن تتضمن الشبكة داخلها عدة شبكات ثانوية أو تصبح هي نفسها جزء من شبكة أكبر، وشبكات الحاسب تكون عبارة عن توصيل جهاز كمبيوتر أو أكثر معاً من أجل تبادل المعلومات.

➤ حاسبين أو أكثر متصلين معاً من أجل مشاركة الموارد وتبادل ملفات البيانات وتوفير الاتصالات الإلكترونية، ويتم ربط الحاسبات داخل الشبكة عن طريق كوابل وخطوط تليفون أو أقمار صناعية للاتصالات أو حزم الأشعة تحت الحمراء.

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

ويمكن تناول أهم التعريفات لمفهوم شبكات الاتصالات على النحو التالي:-  
وتقوم شبكات الاتصالات على مجموعة من الأوساط الخاصة السلكية أو اللاسلكية، كخطوط الهاتف أو الكوبل المحورية أو كوابل الألياف الضوئية ونظم الميكروويف والأقمار الصناعية للاتصالات.

- ويمكن تقسيم وسائط الاتصال الشبكي للإدارة الإلكترونية إلى نوعين رئيسيين وهما:
  - الوسائط السلكية: وتحتوي على خطوط التليفون التي تقوم باستقبال الإشارات الرقمية من الحاسب وتحويلها إلى إشارات تناظرية والعكس، والكابلات المحورية وهي أسلاك متوازية تتحد في محور واحد له قدرة عالية على نقل البيانات وتكون ذات سعة أكبر من خطوط التليفون، ومن أشهر هذه الأشكال ما يلي :
  - الأسلاك المزدوجة المجدولة Twisted-Pair wire: رخيصة الثمن ، وسهلة التمير بين المكاتب وعيها نطاق دذببتها أثناء نقل المعلومات.
  - كابلات محورية Coaxial Cable: تنقسم إلى الكابل المحوري ذو الحيز الأساسي، والكابل المحوري ذو الحيز العريض
  - كابلات الألياف الضوئية Fiber Optics : تعتمد على ضوء أشعة الليزر وليس على الكهرباء ويمكنها نقل كمية هائلة من البيانات بسرعة عالية تبلغ عشرة أضعاف سرعة الكابلات المحورية.
  - الوسائط اللاسلكية: تعد وسيلة متقدمة في نقل البيانات والمعلومات عن طريق موجات الراديو وموجات الأشعة تحت الحمراء وهي موجات متناهية الصغر وعالية التردد وتنقل كميات كبيرة من البيانات والرسائل الصوتية وقد زاد انتشارها حاليا وتتعامل معها العديد من شبكات المعلومات كالميكروويف Microwave، والأقمار الصناعية. Satellites.
- ويتم اختيار شبكة الكمبيوتر طبقا لمجال التطبيق المستخدم ويمكن أن يضم قاعدة بيانات مركزية يرتبط بها عدد من النهايات الطرفية الموزعة بمناطق مختلفة، وقد تحتوي تطبيقات قواعد بيانات الشبكة على نظم معلومات علمية أو وثائقية، لذا يحتاج أن يكون هناك بكل مكان أو موقع كمبيوتر خاص ليستقبل ويرسل البيانات ويتم الارتباط بينهم عن طريق الشبكة الموجودة بها. وتتضمن شبكات الإدارة الإلكترونية مجموعة من أجهزة الكمبيوتر التي

تنظم معا وترتبط بخطوط اتصال بحيث يمكن لمستخدمين المكاتب والوحدات الإدارية المشاركة في الموارد المتاحة ونقل وتبادل المعلومات فيما بينها .

وتعمل جميع الشبكات على تحقيق الآتي:

- ربط مجموعة من الحاسبات الشخصية معا أو مع حاسب كبير .
  - تنظيم جميع أجهزة الحاسبات معا بحيث تشكل نظاما واحدا.
  - ربط جميع خطوط الاتصالات بالنظام سواء كانت سلكية أو لاسلكية.
  - المشاركة في البرمجيات والمعلومات وقواعد البيانات.
  - دمج الموارد المتاحة لنقل البيانات والمعلومات التي تتمثل في المعدات والبرامج.
  - رفع كفاءة التشغيل ودعم صناعة القرارات من خلال.
  - كفاءة وسرعة الاتصال وسهولة نقل وتبادل المعلومات.
  - تطبيق المعالجة الموزعة، أي توزيع المهام على عناصر الشبكة لسرعة الانجاز.
- ويوجد العديد من شبكات الكمبيوتر ذات التقنيات الحديثة التي ترتبط معا لتشارك في المعلومات ومصادرها، وتترابط شبكات الكمبيوتر بواسطة خطوط أو مسارات الستالايت أو الراديو أو بعض التقنيات الجديدة لمعدات الاتصالات، والشبكات بصفة عامة تنقسم إلى ثلاث فئات من الشبكات والفئات الثلاثة يتوقف تعريفها على مجموعة من العوامل، كحجم الشبكة والمسافة التي تغطيها الشبكة وأنواع الخطوط التي تستعمل في الربط ونوع المؤسسة التي يتم تركيب الشبكة بها ونوع المعلومات المراد نشرها على الشبكة.

ويمكن تحديد أهم أنواع شبكات الاتصالات في الإدارة الالكترونية في الأنواع التالية:

- الشبكات النجمية: وتعد أبسط الشبكات .
- الشبكة الحلقية: تصل الحاسبات معا بحلقة مغلقة تأخذ الشكل الحلقي.
- الشبكة الخطية: تترابط الأجهزة ومحطاتها بواسطة كابل اتصال خطي مفتوح الطرف ومزدوج الاتجاه.
- الشبكات اللاسلكية: تمثل نظاما مرنا لتوصيل البيانات وتستخدم كبديل للشبكة السلكية، وتستخدم في مجالات عديدة منها مجال الصحة والتعليم والتصنيع، وتتسم الشبكات اللاسلكية بالعديد من السمات لشهرتها في التقنية الحديثة.

سمات الشبكات اللاسلكية :

- بسيطة ومرنة في التركيب وسريعة
- سهولة نقلها ومنخفضة النفقات.
- تتدرج في تركيب الشبكات الفردية لعدد من المستخدمين داخل الشبكة الأساسية.
- تتعامل مع تقنية البث الموجي المحدود الذي يستخدم نظام الراديو لبث البيانات وإرسالها بتردد موجي محدد، وتقنية البث الموجي واسع النطاق: الذي يقوم علي التردد الموجي واسع النطاق كتقنية التردد المتغير واسع النطاق، وتقنية البث الموجي بالتوالي، وتقنية البث بالأشعة تحت الحمراء التي تستخدم ترددا فائقا اقل من الضوء المرئي في القطاعات الالكترومغناطيسية في حمل ونقل البيانات.

■ شبكات العاصمة أو المدينة: Metropolitan Area Network (Man): وتتكون شبكات العاصمة من مجموعة من أجهزة الكمبيوتر المنفصلة الموجودة في مدينة وفروعها، وهذا النوع من الشبكات عادة يكون لغرض خاص بالشبكة المتعلقة بها، وتكون في بعض الأحيان جسر للشبكة المحلية التي تدار بواسطة منظمة واحدة مشتركة مع مجموعة هيئات أو مكاتب متعددة تكون هذه المنظمة هي الوسيط الذي يربط بين فروع هذه المكاتب أو الهيئات داخل المدينة الواحدة أو مع مصادر مشتركة تستخدم نفس المعلومات.

■ شبكة العمل المحلية المنطقة المحلية Local Area Network (LAN): وتغطي شبكة المنطقة المحلية مساحات صغيرة في مبنى منظمة ما وترتبط ببعضها عن طريق الكابلات مثل ربط المكاتب في منظمة الأعمال، ويربط الإدارة بأي أطراف أخرى بالمنظمة وإتاحة الفرصة لإفادة المستخدمين بالمؤسسة من البرامج والبيانات في وقت واحد، وتكون على مسافة مربع أو ميل أو أقل، ويتربط معا من خلال الملف الموجود على الجهاز الرئيسي.

وتتكون الشبكات المحلية من مجموعة من المعدات الأجهزة يتمثل أهمها فيما يلي:

الخدمة الرئيسي Main Server : الكمبيوتر الذي يطلق عليه السيرفر أو الجهاز الوسيط ويقوم الجهاز بالتحكم باستخراج برامج خاصة تسمى برامج تشغيل نظام الشبكة .



- محطات العمل Work Stations: محطة الاتصال، ويكون من أجهزة الكمبيوتر الشخصية التي تلحق بالشبكة لتستفيد من الخدمات التي تؤدي عليها.
- الأجهزة الملحقة Peripherals Equipment: وتتمثل في منظم الملفات File Server الذي يربط وحدة الأقراص الصلبة بالشبكة وينظم استخداماتها بتخصيص قطاع منها لكل مستفيد مع الملفات المشتركة، ومنظم الخدمات Utility Server الذي يربط الأجهزة الملحقة بالشبكة وينظمها كالمودم الذي يربط عناصر الشبكة بالهاتف، ومنظم الطابعات Printer Server الذي يربط الطابعة بالشبكة ويسمح بالمشاركة في استخدامها، وبوابة الاتصال Getaway أو جسر الاتصال Bridge وذلك لتوصيل الشبكة المحلية بشبكة أخرى والراسمات .
- الكابلات والبطاقات Cards & Cable: المكونات التي تقوم بتوصيل أجزاء الشبكة ببعضها ببعض وتجعلها تستخدم بكفاءة وفعالية.
- شبكة المنطقة الواسعة Wan World Wide Net Work : وتصمم شبكة المنطقة الواسعة لتخدم آلاف ومئات الأميال مثل الشبكات العامة والخاصة المتنقلة وشبكات التليفونات الدولية، شركات ومكاتب داخل الولايات الأمريكية، وتكون بعض هذه الشركات متصلة بشبكة محلية فيما بينهم ومع غيرهم على موقع داخل الولاية، ويتصلوا بشبكة العاصمة أو المدينة وبعض من هذه الشركات تتصل بالشبكة العالمية الإنترنت، وتنتشر هذه الشبكة في أماكن كثيرة ومتباعدة وتغطي مساحات كبيرة وتتصل ببعضها البعض عن طريق خطوط الاتصالات كما الحال في المنظمات المختلفة، وتغطي مناطق جغرافية كبيرة ممتدة بين الدول والأقاليم حول العالم وتستخدم كوابل مخصصة عابرة للمحيطات ووصلات مجهزة للقمر الصناعي لربط هذا النوع من الشبكات.

■ شبكة الإنترنت: تعد الإنترنت بلا منازع شبكة الشبكات أو الشبكة الأم التي ضمت في جوفها مئات الآلاف من الشبكات لتبادل المعلومات، وتعمل على ضمان تدفق المعلومات للأعضاء بالإضافة لاستحداث وسائل متكررة من أجل سهولة التنقل وانسياب مرور البيانات عبر الشبكات، فحلت بناء شبكة الإنترنت عن طريق الاندماج بين مكونات عتاد الكمبيوتر والبرمجيات والاتصالات، وتوارت عن الأنظار تلك المكونات المدمجة في

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

إطارها ليظهر سريان المعلومات خلال الشبكة وأصبح الإنترنت بحق نافذة الإنسان على عالمه ووسيلة الجديد الذي بدا له من خلال واقعه ليتعامل معه ويمارس فيه معظم الأنشطة العلمية والذهنية.

ويمكن تحديد بعض المفاهيم المرتبطة بالانترنت من خلال ما يلي:

➤ شبكة الشبكات التي يصفها البعض أنها شبكة طرق المواصلات السريعة الخاصة بنقل البيانات والمعلومات، ويتضح لنا أنها شبكة من الحاسبات على نطاق واسع ترتبط مع آلاف من الشبكات المحلية المتخصصة المتواجدة في كل أرجاء العالم سواء كانت شبكات أكاديمية أو حكومية أو تجارية أو حتى شخصية.

➤ أضخم شبكة معلومات إلكترونية في العالم التي تتضمن عدداً هائلاً من مراكز المعلومات وقواعد البيانات من مختلف أنحاء العالم وترتبط بين ملايين الأجهزة، ويشارك المستخدمين فيها بالمعلومات والبيانات المختلفة بسهولة وسرعة ويطلق عليها شبكة خيوط العنكبوت، بسبب ترابط المعلومات داخل الشبكة كخيوط العنكبوت في تشابكها وتداخلها وقدرتها على الانتقال بسهولة فيما بينها.

➤ شبكة باتساع العالم من الحاسبات وشبكات الحاسبات في المنشآت الخاصة والعامة والمصالح الحكومية والجامعات والتي من خلالها تمكن الناس بمشاركة الملفات وإرسال الرسائل الإلكترونية والتداول السريع لكم هائل من المعلومات المتنوعة في جميع المجالات.

➤ الشبكة التي تنتشر في أماكن كثيرة ومتباعدة وتغطي مساحات كبيرة وتتصل ببعضها البعض عن طريق خطوط الاتصالات كما الحال في المنظمات المختلفة، وتغطي مناطق جغرافية كبيرة ممتدة بين الدول والأقاليم حول العالم وتستخدم كوابل مخصصة عابرة للمحيطات ووصلات مجهزة للقمر الصناعي لربط هذا النوع من الشبكات.

وتعتبر شبكة الانترنت من احدى اهم العوامل التي ساعدت علي انتشار الفكري الإداري للإدارة الالكترونية وفقا لبروتوكول TCP/IP، حيث يمكن الوصول للشبكة في أي بقعة من الأرض حين توفر الكمبيوتر.

#### 4- تكنولوجيا المعلومات

يعمل التطور التكنولوجي على الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات، الذي يعتبر مزيج من تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات الإلكترونية، وأصبحت تكنولوجيا المعلومات هي الزاد الرئيسي للتطور التكنولوجي وهكذا ستستمر في المستقبل، الذي يطلق عليه عصر المعلومات وعصر العلم المؤسسي الضخم. وكون تكنولوجيا المعلومات صناعة ناشئة تحقق معدلات للنمو والارتقاء التقني لها لم يكن لها مثيل من قبل والنجاح فيه مرهون بحسن استغلالنا لجميع الموارد وخاصة الموارد البشرية، وتعكس الخريطة الجيومعلوماتية في وقتنا الحاضر ثلاث مشاريع أساسية في حياة العالم الآن، تتمثل في التالي :

- ◆ المشروع الياباني لحوسبة العالم الواقعي.
  - ◆ المشروع الأمريكي لتطوير نظم الكمبيوتر والاتصالات عالمية الأداء
  - ◆ المشروع الأوروبي وتمثله المرحلة الثانية لبرنامج البحوث الإستراتيجية في مجال تكنولوجيا المعلومات.
- وكل هذه المشاريع تعمل لدمج روافد التكنولوجيا في وحدة متكاملة، وتهدف إلى تسلسل العلاقة بين الإنسان والآلة حتى يصبح الحوار طبيعياً ومتناغماً.
- ويمكن تناول المفاهيم المتعلقة بتكنولوجيا المعلومات:
- ◆ المدى الواسع من التكنولوجيا المتضمنة لمعالجة وتداول المعلومات كأجهزة الكمبيوتر والبرمجة ونظم الاتصالات الجديدة، بالإضافة إلى التقدم التكنولوجي المتصل بالإعلام والمعلومات وتكنولوجياتها المتنوعة المتمثلة في التليفون المصور الذي اقتحم مجالات كثيرة وينقل صور وصفحات الصحف والمجلات والأقمار الصناعية في ثوان.
  - ◆ اكتساب ومعالجة واسترجاع ونشر المعلومات عن طريق التكامل بين أجهزة الحاسبات الإلكترونية ونظم الاتصالات الحديثة، وتلعب دور فعال في تطور المنشآت والأعمال التي تواجه نمو متزايد ومطرّد في حجم البيانات المراد معالجتها، ونجد أن نظم المعلومات المبنية على الكمبيوتر تحقق الاستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات.
  - ◆ أجهزة الحاسبات الإلكترونية وأجهزة التخزين المساعدة، التي تتضمن البرامج والتطبيقات ووسائل الاتصال.
  - ◆ خليط من أجهزة الكمبيوتر ابتداء من الألياف الضوئية إلى الأقمار الصناعية وتقنيات المصغرات الفيلمية والاستنساخ التي تتمثل في مجموعة كبيرة من الاختراعات

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

- والتكنيك الذي يستخدم المعلومات خارج العقل البشري.
- ♦ وسيلة لجمع وتخزين ومعالجة وبث واستخدام المعلومات ولا يقتصر ذلك على التجهيزات المادية أو المبرنة، ولكن تتطلع إلى توظيف دور القوى البشرية في كيفية تطبيق هذه التكنولوجيا لتحقيق غايات محددة.
  - ♦ التكنولوجيا المعلومات التي تعمل على استخدام خدمات الأجهزة والبرمجيات بمساعدة البنية التحتية التي تدير وتوصل المعلومات باستخدام الصوت والبيانات والفيديو وما تتضمنه تكنولوجيا المعلومات.
- وترتبط تكنولوجيا المعلومات بالتجهيزات المادية للحاسبات ونظم الاتصالات والبرمجيات وتطبيقاتها المعلوماتية بالإضافة إلى برامج إدارة قواعد البيانات. وتتنوع وتختلف حسب نوع المجال الذي يدير نظم المعلومات التي تعمل فيها المنظمة أو المؤسسة كالمجال العلمي والبحثي والتربوي ومجال المعلومات الجغرافية والتعليمية والإدارية والعسكرية أو غيرها. ويمكن تحديد أهم عناصر تكنولوجيا المعلومات فيما يلي :
- أجهزة وبرمجيات الحاسبات Computer Hardware & Software: وتعنى نظم الكمبيوتر بأنواعها الموجودة حالياً بالإضافة إلى برمجيات نظم التشغيل وبرامج التطبيقات المكتبية وبرامج الخدمات العامة والخاصة المصممة لخدمة وإدارة أعمال المؤسسات.
  - تكنولوجيا إدارة قواعد البيانات Database Management Technology: وتتعلق بأنظمة قواعد البيانات وإدارتها وإعداد تطبيقات التعامل مع بيانات ومعلومات القاعدة.
  - تكنولوجيا الاتصالات والشبكات Communication Network Technology: ترتبط بالتقنيات الآلية الحديثة للتعامل مع جميع أنواع الشبكات لنقل وتبادل البيانات والمعلومات عن طريق ووسائل الاتصالات الحديثة.
  - الموارد البشرية Human Resources: وتتوقف على القوة البشرية المتخصصة في إعداد وتحليل النظم الآلية للمعلومات وتصميمها وصيانتها وتطويرها، بالإضافة إلى القوة البشرية المدربة من المستخدمين المتخصصين وغير المتخصصين.

ويمكن توصيف تكنولوجيا المعلومات بالنظم والتقنيات المستخدمة في جمع وتوصيل ومعالجة البيانات والمعلومات والتصرف بناء عليها. لذا تتحول التكنولوجيا إلى الأنظمة الرقمية التي تتحكم في معظم النظم الحالية نتيجة للتطورات الهائلة في نظم المعلومات والاتصالات التي نشهدها اليوم.

ويواكب ثورة المعلومات استحداث أفرع وتطبيقات جديدة للمعرفة، وتتعاظم تطبيقات المعلومات لأفرع جديدة وصار لزاما علينا أن نأخذ بتعاليم وتطبيقات هذه الأفرع وأن نتحول إليها بآليات العصر واستعمال أدواتها ومن أمثلة التعامل مع الكمبيوتر دفع الفواتير والحصول على بعض السلع من خلال بطاقة الائتمان أو التعامل مع البنوك أو حجز تذاكر الطيران أو عمل مؤتمرات عن بعد، والعمل الواقعي مع الكمبيوتر يدار بواسطة مبرمجين ومدخلين البيانات ومديرين عمليات أنظمة الكمبيوتر والنظم المرتبط بها، وأصبحت أجهزة الكمبيوتر اليوم أيسر استخداماً لكل فرد.

ونجد أن تكنولوجيا المعلومات يمكن أن تقدم طرق جديدة للأعمال داخل المنظمات من أجل التنافس مع الآخرين مثل:

- منتجات تكنولوجية جديدة.
- مشاريع جديدة لتكنولوجيا المعلومات.
- عملاء جدد وإنشاء علاقات جديدة تساعد على التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ويمكن تناول أهم مجالات تطبيق تكنولوجيا المعلومات في الإدارة الالكترونية فيما يلي:
- ◆ إنتاج الأوعية المسجلة إلكترونياً: تتمثل في معلومات الوثائق المصورة أو المكتوبة التقليدية التي يتم إعادة إنتاجها وإعدادها للنشر والتخزين والنسخ الالكتروني.
- ◆ برامج تطبيقية في مجال المعلومات: يتم استخدام تطبيقات الكمبيوتر لتخزين ومعالجة البيانات واسترجاع المعلومات وتنظيمها إلكترونياً لنقلها وعرضها بواسطة تقنيات نظم التعامل مع البيانات والمعلومات كتطبيقات معالجة الكلمات وقواعد البيانات وأوعية التخزين الضوئي.
- ◆ تطبيقات لنظم الاتصالات عن بعد: تعمل أجهزة وبرامج تكنولوجيا المعلومات على نقل وبث الأشكال والصور والرسومات والأصوات مع نقل المعلومات المرتبطة بالنصوص الكاملة، كما أتاح البحث في نظم قواعد بيانات شبكات المعلومات بصورة سهلة للإطلاع على المعلومات والتعامل معها.

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

- ◆ بناء قاعدة عريضة من المستخدمين النهائيين للتفاعل مع أنظمة التكنولوجيا، وإنشاء فرص لتحسين مستويات الإدارة من خلال الدمج بين الإدارة ونظم التكنولوجيا.
- ◆ استخدام تكنولوجيا المعلومات وإمكانياتها الفائقة التي تنتجها تطبيقات الحاسب في الإدارة لتمكين المديرين من توظيفها بفاعلية وكفاءة أكبر للحد الذي انعكس على طرق ونمط طبيعة الإدارة.
- ◆ تقديم الدعم للإدارات الفرعية كإدارة الإنتاج أو إدارة الأفراد أو الإدارة المالية أو إدارة التخطيط والمتابعة، وظهرت الحاسبات الآلية كوسيلة أسرع وأدق وأكثر مرونة من الطرق اليدوية للتعامل مع الكم الهائل من البيانات والمعلومات.
- ◆ مجالات نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار، التي تقوم على أساس تطوير الأداء الوظيفي في مجالات التعليم والإدارة وتشتمل على بعض التطبيقات ( كالميكنة الإدارية ونظم الاتصالات، وقواعد البيانات، والتوثيق الضوئي، ونظم المعلومات الجغرافية، وبنوك الخبرة )
- ◆ مجالات التخطيط والإدارة ونظم المعلومات الإدارية المتكاملة، ومجالات البحث والتعليم والتدريب و مجالات التقويم والتقييم وتطوير المناهج، ومجالات حفظ ونقل البيانات والمرسلات بين الأقسام والقطاعات والاتصالات الداخلية والخارجية ويوجد العديد من المجالات الأخرى التي يمكن أن تعتمد على آليات التكنولوجيا المعاصرة
- ◆ نظم المعلومات الإدارية المبينة على الكمبيوتر، ونظم إدارة الأزمات والكوارث، وتطبيقات لبرمجيات المباريات الإدارية التي تقوم على سلسلة من التمارين المتتابعة لتحاكى مراحل وجوانب اتخاذ القرارات في العملية الإدارية، لتصبح قادرة على تعظيم مشاركة المتدربين وصقل مهارتهم العلمية في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة
- ◆ تطبيقات نظم المعلومات في إطار مدخل الذكاء الاصطناعي لتصميم وبناء قاعدة المعرفة لتوفير الخبرة الموضوعية في مجال التخطيط لتوظيف الخريجين لتطوير التعليم
- ويوجد العديد من التطبيقات التي يمكن تناولها داخل مجال الإدارة التربوية بشكل عام وعلى جميع مراحل عملية اتخاذ القرار وجميع العمليات الإدارية. ويكون ذلك من خلال بعض الاعتبارات العديدة، ويظهر بذلك الارتباط كبير بين علوم تكنولوجيا المعلومات وعلوم الإدارة فيما يسمى بعلوم الإدارة الحديثة كنظم الإدارة المتكاملة Integrated Management System

##### 5- القوى البشرية العاملة بالإدارة للإلكترونية

ترتبط نوعية القوى البشرية بنوع الإدارة وأمائها ومنهج الإدارة المستخدم بها ومن ناحية أخرى ترتبط بالفكر الإداري ومدارسه ومداخله، وقد مر تطور الفكر الإداري المرتبط بالأفراد داخل القطاعات العامة والخاصة كأحد حركات التغير في الجانب الوظيفي سواء كانت وظائف إدارية أو فنية مهنية .

من أهم دواعي التطوير الوظيفي للأفراد كقوى بشرية لأي منظمة من المنظمات.

- انتشار نظم ونماذج جديدة لمداخل الفكر الإداري الحديث
- الاستجابة للمعرفة الجديدة ومشكلات الإنتاج والتوزيع والتصنيع والتحضير لها
- تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وخصوصاً الانترنت وخدماتها الاقتصادية الدولية.
- الاستجابة للمتغيرات العالمية وزيادة التكتلات الاقتصادية العملاقة وتغير هياكل العمالة
- التغيرات السياسية والتشريعات الحكومية التحول نحو اتجاهات الخصخصة
- تغيراً لأساليب والهياكل الإدارية والإنتاجية وأنماط التدريب الإداري والمهني.
- الالتزام الإداري في المنظمات المعاصرة بمنطق التطوير والتحسين المستمر
- تنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة لهم والمحاسبية على النتائج
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.
- زيادة التركيز على محددات السلوك الإنساني من أجل استثمار تلك المعرفة لتوجيه العاملين لخدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وليس من أجل تحقيق مصالحهم هم أيضاً.

وتسعى الإدارة الجديدة لصنع التغير واستثماره لتحقيق أهدافها، ومن ثم فإن إدارة القرن لا تكتفي بالتعامل مع المتغيرات حال حدوثها ولكنها تعمل على حشد الطاقات والإمكانات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن في مجال العمل لتحقيق التقين والتفوق المعتمدين على.

وتهتم الإدارة الجديدة إدارة القرن الواحد والعشرين بالاستثمار في كل التقنيات والمفاهيم الصاعدة والتي تركز على القدرات الذهنية والطاقات المعرفية للفرد في حين

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

يتجمعون في فرق متجانسة متناغمة الأمر الذي يحقق زيادة عالية في طاقات الإبداع والابتكار والإنجاز لمجموع الأفراد لإثراء قدراتهم ومهاراتهم، ويتركز اهتمام الإدارة الجديدة بالجانب الفكري والطاقات المعرفية للأفراد ومن ثم تسعى إلى تعظيم استفادتها من رأس المال الفكري المتاح لها.

ويمكن تناول المفاهيم الخاصة بالقوى البشرية للإدارة الالكترونية على النحو التالي:-

◆ أحد أهم مكونات رأس المال الفكري والمعرفي التي تتمثل في العاملين والمتخصصين في إدارة النظام وحقوق العلوم النظرية والتطبيقية وتكنولوجيا الاتصال حيث هم العامل الأهم في تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة، ومصدر الابتكار والإبداع التنظيمي والتكنولوجي.

◆ الأشخاص الملائمين الذين يقومون بمساندة الإدارة الالكترونية بالمنظمات بصفة عامة وخاصة المنظمة الرقمية في أداء وظائف ومهام تكنولوجيا ونظم المعلومات الحديثة لبناء وتحقيق الأهداف المطلوبة

◆ الطاقات والخبرات البشرية المتوفرة في البلد والتي يتوقع لها أن تؤدي دورا مهما في نشر وتعميم واستيعاب تطبيقات تكنولوجيا المعلومات على المستوى المحلي.

◆ قوى بشرية تتناسب مع نوعية الموارد البشرية المطلوبة بالمنظمة ويتميز مستواهم الفكري ومدى القدرة في التوافق مع الظروف العامة الخارجية والتي تتسم بالمرونة

◆ القوى العاملة في أي مجتمع من الأفراد القادرون على العمل في مختلف القطاعات الاقتصادية سواء في الأعمال المهنية أو الفنية أو الإدارية على مختلف المستويات وهم يساهمون بصورة مباشرة وغير مباشرة في عمليات الخدمات والإنتاج .

وتعتبر القوى البشرية هم ثروة المجتمع الحقيقة والعنصر الأساسي لتحقيق التقدم والنمو، حيث تحرص الدول والمنظمات على تنمية وإعداد العنصر البشري في عصر لتقنية المعلوماتية بمختلف الوسائل والطرق لإعداد قوى عاملة قادرة على الإبداع والابتكار والتميز للتعامل مع آليات ونظم الإدارة الالكترونية من جميع الجوانب الإدارية والتكنولوجية والفنية .



ومهما تغيرت منظمة المستقبل فإن البشر أو الموارد البشرية سوف يعتبرون دائماً المورد الرئيسي للمنظمة أما الموارد الأخرى كرأس المال تعتبر تسهيلات كالإنتاج والمعلومات والتكنولوجيا، فإنها علي الرغم من أهميتها فلا معني لها بدون قوى عاملة تتسم بالمهارة والكفاءة والتجديد والفعالية.

ويغلب على تشكيل الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة فئات نوعية من العاملين من ذوي المعرفة والمهارة والتقنية، و وفي هذا الصدد يمكن تصنيف أنواع فئات القوى البشرية اللازمة للإدارة الالكترونية على النحو التالي:

ويمكن تحديد أهم تصنيف لفئات القوى البشرية في الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

■ فرق التقنية الموجه: ويطلق عليهم شريحة المنفذون، وتضم هذه الشريحة نخبة من المتخصصين في مجالات الهندسة والحاسبات والمعلومات والاتصالات والإعلام ومتخصصين في تنفيذ برامج تدريبية للعاملين بالإدارة للتعامل مع تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وأهم مهماتهم :

- مسئولة عن بناء برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات وتهيئة مستلزماتها  
- إعداد مشاريع في مجال تكنولوجيا المعلومات، وبشكل خاص الإدارة والحكومة الالكترونية

- بناء القدرات المحلية داخل المنظمة في تكنولوجيا المعلومات.

■ فرق العاملين الإداريين المتميزين ذو المعرفة والمهارة، ويطلق عليهم شريحة المشغلون التي تعاملت مع تقنيات الحاسوب منذ وقت مبكر وامتلكت خبرة جيدة في مجال تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، وهم الأكثر تقبلاً لنمط الإدارة الالكترونية، ولا يشترط بهم أن يكونوا بمستوى الشريحة الأولى من ناحية التخصص والتأهيل، ومن أهم مهامهم

مهمة تشغيل برامج تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في المؤسسات التابعين لها، استخدام آليات تقنية المعلومات في عمليات الإدارة لتجهيز الأعمال والمعلومات على كل المستويات

إعداد التقارير الإدارية الالكترونية ومتابعة مستمر

■ الجمهور المستفيدون: وهم أكبر وأهم الفئات ، فضلا عن كونها تؤدي دور الحكم النهائي على مدى نجاح تطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال خدماتها المتاحة ، وتتفاعل هذه الشريحة مع هذه التطبيقات ويعد حافزا مهما لتطويرها بشكل مستمر، وفي ذات الوقت قد تفشل معظم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات عندما يعجز المجتمع أو الجمهور عن التعامل معها بسبب الأمية في مجال الحاسوب، أو عدم توفر الإمكانيات المادية اللازمة لشراء الأجهزة الضرورية للتواصل مع الخدمة.

#### رابعاً- أنظمة معلومات الإدارة الإلكترونية

تطورت العلوم والتكنولوجيا بعد الحرب العالمية الثانية وتطور معها أساليب تخزين واسترجاع البيانات، ومرت بمراحل متعددة منذ ظهور تكنولوجيا الكمبيوتر، وظهرت مصطلحات جديدة منها ملفات البيانات وبنوك المعلومات وقواعد البيانات التي شاع استخدامها في أوائل السبعينيات من هذا القرن، وساعد ذلك على التوافق بين البيانات والبرامج.

وأصبح النمو متوافق بين البيانات ونظم قواعد المعلومات وقواعد البيانات ومستويات البرمجة لتنشيط قائمة بالتسهيلات لاستخدام نظم قواعد البيانات على الخط المباشر لإدارة معلومات أي منظمة. ويعد التغير المصاحب لآلات الحاسبات الإلكترونية هو العنصر الأساسي في نظم المعلومات وله الفضل الكبير في انتشار المكننة داخل الإدارات والمؤسسات، ونجاح الإدارة الإلكترونية يتطلب توفر نظم معلومات متنوعة تعمل على توفر البيانات والمعلومات المطلوبة لانجاز المهام سواء كانت داخل الإدارات أو بينهما وبين أجهزة معنية أو موظفين أو مستفيدين.

وتعمل نظم المعلومات المطورة على توفير البيانات المطلوبة لدعم وإدارة وظائف برامج المشروع، وقد بدأت نظم المعلومات قبل إدخال الكمبيوتر بفترة طويلة من الزمن، ونشأت في باد الأمر بإدارة الحسابات ومجالات الإدارة الأخرى، وبعد انتشار استخدام الكمبيوتر وسهولة استعمال المعلومات والحصول عليها والتعامل مع البيانات بكميات كبيرة متاحة للاستخدام من قبل المنظمة ككل ظهرت أهمية وضرورة نظم المعلومات بجميع المستويات الإدارية .

1- ماهية أنظمة معلومات الإدارة الالكترونية :

يعتبر النظام هو الأسلوب العلمي للتحقيق الذي يتبنى صياغة الفكرة واختبارها وتطبيق النتائج التي تسفر عنها، فالمنهج العلمي لحل المشاكل هو تحليل النظم في أوسع معانيها، فالبيانات لا قيمة لها حتى يتم جمعها في نظام يقوم بتوفير المعلومات، حيث يشبه نظام المعلومات نظام الإنتاج الذي يتعامل مع المادة الخام ليحولها إلى منتج نهائي ويستخدم بواسطة المستخدمين، ونظام المعلومات يستخدم البيانات الخام كمخرجات يتم استخدامها بواسطة المستخدمين أو يعاد استخدامها مرة أخرى كمدخلات للحصول على معلومات جديدة .

ويمكن تحديد أهم المفاهيم المرتبطة بنظم معلومات الإدارة الالكترونية من خلال الآتي:

- نظم معلومات قائمة على الحاسب الآلي، ويقوم على المكونات المادية أو الأجهزة والمكونات البرمجية للحاسبات والمعلومات التي تعمل على معالجة البيانات وبث واسترجاع المعلومات
- نظام يجمع ويحول ويرسل المعلومات في المنظمة، ويمكن أن يستخدم أنواع عديدة من نظم معالجة المعلومات لمساعدته في توفير المعلومات حسب احتياجات المستخدمين
- نظام معلومات يستخدم الحاسب والبرامج الجاهزة وقواعد البيانات والإجراءات والأفراد لتجميع وتحويل وإرسال المعلومات في النظام
- نظام يتكون من مجموعة من المكونات المرتبطة معاً بعلاقات متبادلة تعمل من أجل تجميع ومعالجة وتخزين واسترجاع ونشر المعلومات لدعم اتخاذ القرارات والتخطيط والتنسيق والرقابة داخل المنظمة
- إطار عام يتكون من مجموعة من العناصر المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها والتي تعمل على جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها، وتخزينها وبثها وتوزيعها بغرض دعم صناعة القرارات والتنسيق وتأمين السيطرة على المنظمة وتحليل مشكلاتها.
- نظم آلية تتكون من مجموعة من المكونات التي تستخدم للقيام باستقبال موارد البيانات، وتحويلها إلى منتجات معلوماتية، وتتعامل مع جميع الأنشطة المتصلة بالمعلومات كاتخاذ القرارات لتشغيل الجهاز الإداري بغرض رفع كفاءته وفاعليته عن طريق توفير المعلومات وتدعيم قرارات المسؤولين

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

➤ نظم معلومات الإدارة الإلكترونية نظام عام يتضمن وحدة تنظيمية رسمية تؤدي وظيفة الخدمات التكنولوجية وتحمل مسئوليتها في المنظمة، وتحمل مسؤولية تأمين الأجهزة hardware، والبرمجيات software، ومعدات تخزين البيانات data storage، والشبكات التي تتكون منها البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات networks information technology infrastructure، وتعتمد على حجم المنظمة، وتشتمل المبرمجين، ومحلي النظم، واختصاصي الشبكات والاتصالات بعيدة المدى، والمشغلين. عامر قنديلي نظم معلومات الإدارة الإلكترونية .

لذا نجد أنظمة معلومات الإدارة الإلكترونية التي تقوم على استخدام أدوات تكنولوجيا المعلومات وتتكامل فيها مع البنية الشبكية لإدارة المنظمة لدعم الوحدات الإدارية والمديرين لتنفيذ وظائفهم وإدارة أنشطة المنظمة، تكون مسئولة عن إنتاج وتوصيل المعلومات لمقابلة احتياجات المستخدمين، ويسمح للأفراد والجماعات والمنظمات بإنتاج وتوصيل وإدارة المعلومات ويوجد اتجاهات متنوعة لأنشطة نظم معلومات الإدارة الإلكترونية ومن أهمها ما يلي:

- إدارة الأنشطة القديمة كإدارة الإنتاج وإدارة الموارد البشرية والمالية والمحاسبية .
- إدارة الأنشطة الجديدة كإدارة التحالفات الإستراتيجية وإدارة الأعمال وغيرها من الأنشطة التي ظهرت في عصر التنافسية وتكنولوجيا المعلومات
- إدارة المعلومات لجمعها ومعالجتها حاسوبياً وإنتاج وبث المعلومات في المنظمة
- تدريب الأفراد وصيانة الآلات وتحديد أساليب جمع ومعالجة وتجهيز ونقل البيانات والمعلومات
- إدارة العلاقات مع البيئة الداخلية والخارجية لتحقيق الميزة التنافسية بين المنظمات.
- إعداد نظم الاتصالات السلكية واللاسلكية ومعدات المتصلة بالحاسب والنظم الفرعية المرتبطة بها التي تستخدم في توفير وتخزين ومعالجة البيانات والمعلومات
- ضبط طرق وأساليب إدارة ومراقبة وعرض وتحويل ونقل وإرسال واستلام البيانات والمعلومات بأشكالها المقروءة والمرئية والمسموعة بما في ذلك المعدات المادية والبرمجية تصميم البنية التحتية الكاملة للمنظمة واختيار مواصفات العاملين بالنظام

## 2- أنواع نظم معلومات الإدارة الالكترونية :

ويمكن اعتبار نظم معلومات الإدارة الالكترونية من النظم الأساسية التي تتعامل مع مخزن او مستودعات البيانات والمعلومات التي تلبي احتياجات ومتطلبات المنظمة وتساعد الإدارة بكل مستوياتها في عمليات التخطيط والتنظيم والرقابة واتخاذ القرارات بالإضافة إلى المعلومات الضرورية لأنشطة الإدارة

وباستخدام البيانات والمعلومات عبر السنين الماضية اكتشفت المؤسسات أن استخدام المعالجة المركزية للبيانات بتجميع البيانات من الإدارات المختلفة ونقلها إلى مركز الحاسب الآلي للمعالجة وإنتاج المعلومات ثم إعادة توزيع المعلومات إلى الإدارات مرة أخرى، لذلك قد تطورت مستويات المعالجة للبيانات من نظم المعالجة المركزية للبيانات إلى نظم المعلومات الإدارية إلى نظم دعم اتخاذ القرار ثم ظهور النظم الخبيرة والذكاء الاصطناعي ومن أشهر تقسيمات نظم المعلومات الأساسية التي أشار إليه سالتون وماكجيل خمسة أنواع:

- نظم المعلومات الإدارية .
  - نظم مرصد البيانات الإدارية.
  - نظم مساندة القرارات .
  - نظم الإجابة على الأسئلة.
  - نظم استرجاع المعلومات.
- ويوجد الآن العديد من أنظمة المعلومات الالكترونية والغير الالكترونية المحلية والإقليمية والدولية.

ويمكن تحديد أنواع نظم معلومات الإدارة الالكترونية من خلال التصنيفات التالية:

- نظم العمليات التشغيلية نظم معالجة المعاملات Transaction Processing Systems (TPS): نظم محوسبة تتيح المعلومات اللازمة لإدارة العمليات اليومية الروتينية في المنظمة وتتيح الوصول للنتائج بشكل فوري، وتعتبر عن النظم الرئيسية التي تخدم المستوى التشغيلي وتدعم المجالات الوظيفية والأنشطة الفرعية التي تخدم أنشطة المنظمة .

## الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

- نظم المعلومات الإدارية (MIS Management Information Systems) : توفر نظم المعلومات الإدارية مجموعة من نظم المعلومات الوظيفية عن المنظمة ككل، تقدم الدعم للرقابة الإدارية وعملية التخطيط التكتيكي، وتقوم بإنتاج التقارير الدورية السنوية والتقارير الاستثنائية وتقارير أخرى مطلوبة، بالإضافة أنها تعمل على معالجة المعلومات المستخلصة من معالجة المعاملات، وتسهم بشكل مبدئي في التعرف علي المشكلات وفهمها.
- نظم معلومات المكاتب : نظم ميكنة ودعم الأعمال أو نظم آلية المكاتب، Office Automation Systems (OAS) : نظم تفاعلية تدعم التفاعل بين نظام المعلومات وآخر في المنظمة وتستخدم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات لانجاز الأعمال التقليدية التي تركز على طريقة أداء العمل ويتم انجازها بطريقة الكترونية، وتقوم بتنفيذ المهام الفنية المطلوبة التي تتعامل مع الوثائق والمستندات والأرشفة الالكترونية باستخدامها تطبيقات وبرمجيات الكمبيوتر الشائعة التي تؤدي الأعمال بسرعة ودقة وإيجاز دقيق.
- نظم دعم الإدارة : وهي نظم تهتم بدرجة اكبر وأكثر عمقاً بدعم الوظائف الإدارية على جميع مستويات الإدارة وخاصة المسؤولين عن إدارة وتوجيه الأنشطة والأعمال في الوحدات الإدارية الوظيفية والتنفيذية
- نظم المعلومات التنفيذية Executive Information System : تخدم الإدارة العليا الاستراتيجي، وتساعد على صياغة ورؤية رسالة المنظمة لبناء الاستراتيجيات المطلوب تنفيذها، حيث أنها تجمع معلومات من المصادر الخارجية الناتجة من النظم الأخرى في المؤسسة والمصادر الخارجية لتقديم المعلومات للمديرين التنفيذيين في الإدارة العليا لغرض انجاز أعمالهم بشكل يحقق أهداف المنظمة.
- نظم دعم القرار : تخدم المستويات الإدارية الوسطى لاتخاذ القرارات لاستغلال الفرص المتاحة والاستجابة السريعة للمواقف غير المتوقعة، تدعم جميع مراحل اتخاذ القرار وتوفر المعلومات المطلوبة لكل مستويات الإدارة لصناعة القرارات الإستراتيجية والتكتيكية
- نظم خبرة: نظام كثيف المعرفة يجمع الخبرة البشرية في مجالات محددة للمعرفة، ويستخدم معرفته في مجال تطبيقي معقد ومحدد للعمل كمستشار وخبير

للمستخدمين بتطبيق منهجيات استنتاجيه أو معرفة في نطاق محدد لتقديم النصيحة او التوصيات المفيدة، ويتأسس النظام الخبير على قاعدة المعرفة ووحدات البرمجيات التي تؤدي الى الاستدلال عن المعرفة وتقدم الإجابات عن أسئلة المستخدم وهي أنظمة صنع القرار أو أي أجهزة كمبيوترية وبرمجيات لحل المشاكل، والفكرة الأساسية لهذه النظم بسيطة وفيها الخبرة تنتقل من الخبراء للكمبيوتر ويتم تخزينها وتستدعي كنصيحة معينة عند الحاجة.

- النظم المبنية على المعرفة (KWS) Knowledge work systems: وتعني الإضافة العلمية والثقافية من مصدر أو أكثر حيث تؤدي المعرفة لاتساع إدراك الإنسان لتجعله قادر علي معالجة أي مشكلة تواجهه، وتخدم العاملين بالمعرفة وتتضمن بجانب الناتج التعليمي للعاملين الخبرة العملية، وتساعد في تنمية وتكامل المعارف لدى العاملين وتركز على معالجة عمليات التصميم والتخطيط والجدولة.
- ويوجد فروع أخرى لنظم المعلومات المتطور التي يمكن أن تتضمنها الإدارة الالكترونية داخل المنظمات المعاصرة على سبيل الحصر :

- نظم معلومات الاجتماعات: Conferencing System
- نظام إدارة الوثائق (Document Management System)
- نظم معلومات الموارد البشرية
- نظام معلومات التمويل
- نظام معلومات الإنتاج

## المراجع



### أولاً: المراجع العربية

- (1) احمد سيد مصطفى: انعكاسات التكنولوجيا على العنصر البشرى في المنظمات العربية، ورقة عمل مقدمة للمتلقى العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997، ص 1، 2، 8.
- (2) ج . م . ع، خطة التطوير التكنولوجي في التعليم : التكنولوجيا وسيلة لتطوير التعليم في القرن 21، ( سلسلة كتب التعليمي بالتكنولوجيا )، مركز التطوير التكنولوجي، وزارة التربية والتعليم أكتوبر، 1995، ص 111.
- (3) رأفت رضوان: ثورة المعلومات وانعكاساتها على التدريب والتنمية البشرية، ورقة عمل مقدمة للمتلقى العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997، ص 4.
- (4) سعد غالب ياسين: الإدارة الكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، مكتبة الملك فهد، الرياض، 2005، ص 83.
- (5) سمير إسماعيل السيد: شبكات المعلومات العالمية، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 18، 21.
- (6) سمير اسماعيل محمد مصطفى: منظومة الإدارة بالمعلومات (مقدمة في منهجيات التحليل والتصميم)، ط1، القاهرة، 2002، 12، 18، 19، 61.
- (7) سهير حجازي، عبادة سرحان: مقدمة في الحاسبات وتكنولوجيا المعلومات، ط2، القاهرة، مطبعة الإسراء، 2004، ص 239، 33، 263، 271، 345، 332، 352.
- (8) شكري العناني: جدوى استخدام السيد روم Cd-Rom في تطوير التعليم والبحث العلمي في مصر، أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المنعقد في الفترة من 13 - 15 ديسمبر 1994، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص 156.



- (9) صلاح الدين احمد جوهر: صلاح الدين احمد جوهر: أساليب وتقنيات الإدارة التربوية في ضوء ثورة الاتصال والمعلومات، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، ع(105)، القاهرة، يناير 2002، ص 14.
- (10) طلال ناظم الزهيري: إستراتيجية بناء القدرات المحلية في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، جامعة بغداد، قسم المعلومات والمكتبات، مدونة طلال الزهيري، 3- يوليو، 2003، word
- (11) عاطف السيد: تكنولوجيا التعليم والمعلومات واستخدام الكمبيوتر والفيديو في التعليم والتعلم، الإسكندرية، مطبعة رمضان، 200، ص 27، 26، 28، 62
- (12) عامر إبراهيم القنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناني: نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 23
- (13) عبد الحميد مغربي نظم المعلومات الإدارية Ppt
- (14) عصام الدين محمد على : تأثير نظم المعلومات على الإدارة الحكومية في المدينة العربية في ظل الثورة الرقمية، المؤتمر المعماري الدولي السادس، المنعقد في كلية الهندسة قسم عمارة، جامعة أسيوط في الفترة من 15-17-2005
- (15) عطا إمام الألفي: نظام المعرفة لتخطيط توظيف الخريجين في مصر، أبحاث ودراسات المؤتمر العلمي الثاني لنظم المعلومات وتكنولوجيات الحاسبات نحو توظيف تكنولوجيا المعلومات لتطوير التعليم في مصر، المنعقد في الفترة من 13-15 ديسمبر 1994، الجمعية المصرية لنظم المعلومات وتكنولوجيا الحاسبات، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، 1995، ص، 149
- (16) على السلمي :إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب، القاهرة، 2001، ص 69
- (17) على محمد عبد المنعم على:ثقافة الكمبيوتر، القاهرة، دار البشرى للطباعة، 1997، ص 27، 30، 31.
- (18) فوزية عيد احمد مبروك وآخرون : نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في إدارة الأعمال، المكتبة الأكاديمية، 200، ص 32، 15، 177، 174،
- (19) محمد أبو الفتح نصار: نظم المعلومات في المكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات (سلسلة تكنولوجيا التعليم والمعلومات)، مؤسسة الأهرام، القاهرة، 1996، ص 62 .

#### الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

- (20) محمد إسماعيل يوسف: برمجيات المباريات الإدارية في التدريب، ورقة عمل مقدمة للمتلقى العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997، ص 131.
- (21) محمد السعيد خشبة : نظم المعلومات واتجاهات الإدارة الحديثة، القاهرة 2010، ص 29
- (22) محمد السعيد خشبة :نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية، دار الهاني للطباعة، 2010، ص 55
- (23) محمد السعيد خشبة، أساسيات النظم، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، القاهرة، دار الإشعاع للطباعة، 1990، ص 45، 82
- (24) محمد السعيد خشبة: أساسيات الحاسبات الالكترونية ، القاهرة، مطبعة الاوفست الحديثة، ص 117، 120، 119، 2004.
- (25) محمد السعيد خشبة: استخدامات الكمبيوتر في الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995، ص 133.
- (26) محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات الإدارية، القاهرة، مطبعة الاوفست الحديثة، 2002، ص 111، 33، 30
- (27) محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات والأعمال الالكترونية القائمة على الانترنت، القاهرة، مطبعة الاوفست الحديثة، 2006، ص 21، 128.
- (28) محمد السيد سعيد: الثورة التكنولوجية خيارات مصر للقرن 21، ط1، القاهرة، مركز الدراسات السياسية والإستراتيجية، 1996، ص 34.
- (29) محمد علي شبيب، عادل محمد أمين: محددات الاستفادة من التكنولوجيا الحديثة الأصدقاء والانعكاسات، ورقة عمل مقدمة للمتلقى العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997، ص 2.
- (30) محمد علي عزب: تحدى التقدم العلمي والتكنولوجي للتعليم العالي وإمكانية مواكبته في مصر، مجلة كلية التربية ع(32)، جامعة الزقازيق، مايو 1999، ص 91، 90.
- (31) محمد فهمة طلبة: موسوعة مصطلحات الحاسب الالكتروني، مرجع سابق، ص 103.

- (32) محمد محمد الهادي : المنظمة الرقمية في عالم متغير، المؤتمر العربي لتكنولوجيا المعلومات والإدارة، مكتب التربية الدولي
- (33) محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها مرجع سابق، ص 33- 42 ص 169، ص 188، ص 38، 20، 32.
- (34) محمد محمد الهادي: تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها، ط1، (دار الشروق، القاهرة، 1989) ص 38، 107، 108..
- (35) محمد محمد الهادي: إدارة الأعمال المكتبية المعاصرة، القاهرة، المكتبة الأكاديمية، 1996، ص 533، ص 539، ص 549، 549، 558.
- (36) محمد محمد الهادي: نظم المعلومات في المنظمات المعاصرة، ط1، (القاهرة، دار الشروق، 1989)، ص 286.
- (37) مزهر شعبان العاني : نظم المعلومات الإدارية (منظور تكنولوجي)، ط1، دار وائل للطباعة، عمان، 2009، ص 17، 19
- (38) مصطفى مصطفى كامل: اثر استخدام تكنولوجيا الحاسبات على تصميم الوظيفة، ورقة عمل مقدمة للمتلقى العربي الثالث للموارد البشرية وتحديات التكنولوجيا الحديثة، المنعقد في الفترة من 8-9 أكتوبر 1997، الهيئة العربية للإدارة، القاهرة، 1997، ص 12.
- (39) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق، ط1، عمان، 1996، ص 19، 22
- (40) منصور بن فهد صالح العبيد: الانترنت واستثمار المستقبل، ط1، الرياض، مكتبة الملك فهد الوطنية، 1996، ص 16
- (41) موصي بنت عبد المحسن الخميس : دور مراكز المعلومات في دعم القرار السياسي، مؤتمر تقنية المعلومات والأمن الوطني، 1428هـ الرياض، pdf.2005
- (42) نبيل على: الثقافة العربية وعصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة، ع(265)، الكويت، يناير 2001.
- (43) نبيل على: العرب وعصر المعلومات، مجلة عالم المعرفة، ع (184)، الكويت، ابريل 1994.

#### الفصل الرابع..منصة تكنولوجيا الإدارة الإلكترونية

(44) هدى محمد على وآخرون: تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، القاهرة، مكتبة عين

شمس، 2004، ص 90، 76، 71، 145، 143، 148،

(45) هيام نجيب الشريدة:المواثمة بين تكنولوجيا المعلومات والنشاطات التعليمية في الكليات

الجامعية المتوسطة الأهلية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، عدد (42)، الأمانة العامة

لاتحاد الجامعات العربية، القاهرة، ديسمبر 2003، ص212.

(46) وزارة الاتصالات والمعلومات: مقدمة في علوم الحاسبات، المشروع القومي للتدريب

التحويلي، وزارة الاتصالات والمعلومات، القاهرة، 2002، ص 35.

(47) يحيى مصطفى حلمي : أساسيات نظم المعلومات، مؤسسة الأمراء للنشر والتوزيع،

القاهرة ص، 1998، 171

(48) يحيى مصطفى حلمي، محمد السعيد خشبة: مقدمة في الحاسبات الالكترونية

واستخداماتها، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1998، ص 65، 103، 68، 111. .

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

(49) David Cyganski, John A. Orr.: Introduction to Computer science, Delhi,

Pte.Ltd. Indian Branch, 5th.Ed. 2004, P 18, 83 ,194, 280, 290 ,291, 196,

P228, 345, 347

(50) O'Leary, Timothy J. and others: Micro computing, Watsonville,

McGraw-Hill ,Inc, 1st Ed ,1993,P1 ,P4 ,P5 ,P7 , P6, 113,114

(51) Everest , Gordon C;" database Management" : USA, MC Graw Hill,

1986, P3, 4

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة

## الفصل الخامس أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- أولاً- أساسيات أعمال الإدارة الإلكترونية بالمنظمة
- ثانياً- معمار وظائف الأعمال للإدارة الإلكترونية للمنظمة
- ثالثاً- حوكمة الإدارة الإلكترونية للمنظمة

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة الحديثة التعليمية

الفصل الخامس  
أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

أولاً- أساسيات الاعمال للإدارة الإلكترونية بالمنظمة

تعد أعمال الإدارة الإلكترونية والإدارة العامة الحكومية الإلكترونية احد واهم أبعاد الإدارة الإلكترونية التي تختص بالوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع أعمال المؤسسات والمنظمات الدولة ووكلائها وأجهزتها، ويتم ذلك عبر استخدام منظومة تقنية شبكات المعلومات التي تستخدمها الأعمال الإلكترونية لتفويض الكثير من الأعمال التقليدية بالمنظمة وبنيتها التحتية هو اتجاه معاصر مع العديد من المنظمات في جميع أنحاء العالم، ويفتح الباب للمنظمة لممارسة العديد من أنشطتها وتسويق منتجاتها لتقديم خدماتها على منصات العرض الإلكترونية إما من خلال منافذ خاصة للمنظمة أو عن طريق شبكات الانترنت حيث إنها توفر إمكانية جديدة عالية الكفاءة والفاعلية، ويستوجب ذلك على القائمين المعرفة بالأعمال الإلكترونية لتحقيق النجاح في تنفيذ نماذج لخدمات ومنتجات جديدة بمجال الإدارة الإلكترونية

وأناحت الثورة الرقمية إمكانات واسعة في التحولات الكمية والنوعية لأنشطة المنظمة المختلفة في المجالات الاقتصادية والإدارية والمالية والمحاسبية والتسويقية والعلمية والتعليمية والتثقيفية والتدريبية ويتطلب ذلك الدمج بين المهارات الإدارية ومهارات التقنية الأمر الذي يساعد على تحسين قدراتها لاستيعاب التحولات والاستفادة منها في تطوير قدراتها التنافسية.

وتحاول الأعمال الإلكترونية تدعيم مجالات عمل الإدارة الإلكترونية من خلال:

- إدارة الأعمال الإلكترونية بكفاءة : أداء الأعمال الإلكترونية بطريقة الصحيحة
- إدارة الأعمال بفعالية لزيادة حجمها : تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة
- الإدارة المتنقلة السريعة لتحويل الأعمال: تعزيز القدرة التنافسية للقيام بأشياء جديدة
- إنجاز أعمال المنظمة عبر استخدام التقنية الرقمية للاتصالات والمعلومات وتأدية الأعمال بنمط الكتروني باستخدام تقنيات الانترنت



وتعتبر الأعمال الإلكترونية عن نظام إعادة هندسة العمليات الأساسية للاستفادة من كفاءة تقنيات المعلومات والاتصالات الإلكترونية، التي تستند معظم عملياتها على نقل البيانات من نقطة واحدة إلى أخرى وهو لحقل الذي يتغير بسرعة ويصعب حتى على المهنيين مواكبته، لذا فهي تركز على تغييرا لطرق التي يمكن أن تؤدي بها الأعمال التي ترتبط بالتبادل الإلكتروني للبيانات وخفض تكاليف المعاملات التي جعلت التبادل سريع في بيئة الأعمال الإلكترونية التي يمكن أن تتألف من مواقع على شبكة المنظمة والقاسم المشترك والاتصالات المتطورة.

#### الأعمال الإلكترونية وفوائدها تطبيقها:

أصبحت الأعمال الإلكترونية عنصر أساسي في الفكر الاستراتيجي لأي منظمة وعلى كل إدارة أن تتعلم أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ICT لتنفيذ الأعمال الإلكترونية من أجل نشر المعرفة في مجال الإدارة الإلكترونية ، ويستمد مصطلح الأعمال الإلكترونية السمة اللازمة والمتابعة له بالتعبير عنه بنمط الكتروني الذي يعنى التوليفة المتكاملة بين قدرات الحاسبات والاتصالات البعيدة التي تساعد في تصريف الأعمال على شبكة الإنترنت لخدمة العملاء والجمهور والتعاون مع الشركاء التجاريين والمنظمات الرسمية وغير الرسمية، وأول من استخدم هذا المصطلح شركة آي بي إم في أكتوبر 1997، من خلال حملة موضوعية مع الشركات الكبرى لإعادة النظر في أعمالهم من خلال الإنترنت وثقافتها وقدراتها الجديدة

ويعتبر التحول من بيئة الأعمال التقليدية إلى أنماط الأعمال الإلكترونية التي تتم من خلال التبادلات والأعمال والأنشطة عبر بيانات رقمية، هو التحدي الحقيقي أمام المنظمات التي تفتقر غالبيتها للقابلية والتحول الجذري إلى أنماط الأعمال الإلكترونية، وكثير من المنظمات مرتبطة ارتباطا وثيقا منذ نشأتها بأنماط الأعمال التقليدية في عملياتها الداخلية والخارجية وعدم استيعابها لمفهوم الأعمال الإلكترونية بشكل كاف، وهذا الأمر يتطلب أولا قناعة المنظمة والإدارة بأهمية أداء أعمالها باستخدام تقنيات شبكات المعلومات، وتبني سياسات لوضع استراتيجيات مرحلية للتحول من نمط الأعمال التقليدية إلى نمط الأعمال الإلكترونية.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

ويمكن تناول ماهية الأعمال الالكترونية على النحو التالي:

- تطبيق تقنية المعلومات والاتصالات لدعم جميع أنشطة الأعمال بشكل محدد لتبادل المنتجات والخدمات بين المنظمات والتجمعات والأفراد.
  - استخدام التقنيات لتحسين عمليات أعمال المنظمة التي تشمل إدارة العمليات الداخلية كالموارد البشرية والمالية ونظم الإدارة، فضلاً عن العمليات الخارجية لتوفير منتجات وخدمات وتحسين العلاقات مع عملاء وجمهور المنظمة.
  - مدخل متكامل مرن ينشر قيمة الأعمال المميزة من خلال ربط النظم بالعمليات التي تنفذ من خلال أنشطة الأعمال الجوهرية بطريقة مرنة باستخدام تقنيات الانترنت.
  - استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والانترنت عن طريق التشبيك البيئي للحاسبات من خلال تمكين عمليات الأعمال ونظم تعاون المشروعات داخل المنظمة.
  - إعداد الأعمال وتنفيذها بمساعدة الاتصالات السلكية واللاسلكية المستندة على أدوات وتقنيات المعلومات والاتصالات المتطورة القائمة على الحاسبات وبرمجياتها
  - عملية إدارة الأعمال بالوقت والسرعة والعمولة لزيادة الإنتاجية والوصول إلى عملاء ومستفيدين جدد وتبادل المعرفة للحصول على ميزة تنافسية وصولاً للأعمال العالمية.
- وقدم عصر الثورة الرقمية لتقنيات إدارة المعرفة توسعات كبيرة في وسائل التقنية الرقمية القائمة على الحاسبات والاتصالات والبرمجيات والمعلومات التي طرحت العديد من الأشكال الجديدة، حيث نطالع بين الحين والآخر مصطلحات جديدة متقاربة في معانيها ومتداخلة في مضمونها، مما سبب بعض الالتباس حتى عند أهل الاختصاص ومنها مصطلح الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية، ويظن بعضهم أن التجارة الإلكترونية أشمل وأعم في معناها من الأعمال الإلكترونية هي أحد فروع التجارة الإلكترونية، بينما العكس هو الصحيح فالأعمال الإلكترونية هي المظلة الكبيرة التي يندرج تحتها العديد من المفاهيم الأخرى والتجارة الإلكترونية ما هي إلا واحدة من تلك الأقسام بالإضافة إلى الحكومة الإلكترونية وغيرها.

### الفرق بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية:

يشيع لدى الكثيرين استخدام اصطلاح التجارة الإلكترونية E-COMMARCE كمرادفاً لاصطلاح الأعمال الإلكترونية E-BUSINESS غير انه لايراعي الفرق بينهما حيث إن الأعمال الإلكترونية أوسع نطاقا واشمل من التجارة الإلكترونية.

ويمكن تناول الفرق بين الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية فيما يلي:

- تقوم الأعمال الإلكترونية على فكرة أتمتة الأداء في العلاقة بين إطارين من العمل وتمتد لساثر الأنشطة الإدارية والإنتاجية والمالية والخدمية ولا تتعلق فقط بعلاقة العميل والمنظمة وتمتد لعلاقة المنظمة بوكلائها وموظفيها وجمهورها المستفيد وتمتد إلى أنماط أداء العمل وتقييمه والرقابة عليه إلكترونياً.

- تعد الأعمال الإلكترونية عبارة عن تحويل الأعمال الورقية إلى إلكترونية كأعمال إدارية ومالية وخدمية وهذا بدوره يشكل منظومة الأعمال الإلكترونية في العصر الرقمي، حيث تنطوي على استخدام المنصات الإلكترونية، وتقوم على الآتي:

- التكامل والارتياح داخل وبين منظمات الأعمال وكسر الحواجز والحدود
- التمكين وإضافة إمكانات ووسائل جديدة لممارسة الأعمال والمعاملات الإلكترونية
- إنشاء ودعم شبكات المواقع الخاصة بالمنظمة لتبادل الوثائق الكترونياً على الشبكة
- دعم وتفعيل استخدام الشبكات الداخلية للاتصال داخل المنظمة
- ربط الشبكات الداخلية والخارجية المحلية والعالمية معاً ومع المستخدمين
- تعمل الأعمال الإلكترونية على تطويع التقنية لخدمة الأعمال والمساهمة في ترقية الأعمال باستخدامها، وتشمل تطبيقات المكتب التنفيذي المعني برسم سياسات المنظمة وتطبيقات الأعمال الإدارية وأرشفة الوثائق وأنظمة الحجوزات وأي مهام يتم إنجازها داخلياً ولا يطلع عليها العامة كالحسابات وأعمال الخدمات والتخزين والإدارة.
- ويندرج ضمن مفهوم الأعمال الإلكترونية: المصنع الإلكتروني Factory E-، والبنوك الإلكترونية E Banking، وشركة التأمين الإلكترونية E-Insurance، وتطورت في الوقت الحاضر نحو مفهوم أكثر شمولاً هو الحكومة الإلكترونية E Government، وأية منظمة قد تقيم شبكة عبر الإنترنت لإدارة أعمالها وأداء موظفيها والربط بينهم.

ويمكن تحديد ماهية التجارة الالكترونية في الآتي :

- نشاط تجاري يختص بعلاقة البائع بالمشتري أو تنفيذ عمليات البيع والشراء عبر شبكة الإنترنت سواء كانت تلك المبيعات عبارة عن سلع أو منتجات أو خدمات ك شراء كتب واسطوانات وسيارات وغيرها أو شراء خدمات من خلال التسوق عبر مواقع الاستضافة على شبكة الإنترنت وجميع العمليات التجارية التبادلية تتم باستعمال الوسائل الإلكترونية.
- مجموعة فرعية من إستراتيجية التجارة الإلكترونية تسعى لإضافة مصادر الدخل باستخدام شبكات الإنترنت لبناء وتعزيز العلاقات مع العملاء والمنظمات وتحسين أداء استخدام إستراتيجية التجارة الإلكترونية لتمكين الشركات والمنظمات من ربط البيانات الداخلية والخارجية وتجهيز أنظمة معلومات أكثر كفاءة ومرونة للتعامل بنمط الكتروني.
- أنشطة تجارية وبشكل خاص تعاقدات البيع والشراء وطلب الخدمة وتلقيها بآليات جديدة ضمن بيئة التقنية لتنفيذ عملية البيع أو الشراء أو تبادل المنتجات والخدمات والمعلومات عبر شبكات قواعد معلومات الحاسبات وأهمها شبكة الانترنت، وتقوم على الآتي:

- استخدام الإنترنت والشبكة العالمية لمزاولة الأعمال التجارية
- تمكين رقمي للمعاملات التجارية بين الدول وبين المنظمات والأفراد
- تبادل القيمة على الإنترنت أو الشبكة العالمية

وبعد ذكر تعريف كلاً من الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية يتضح الفرق بينهما، وأنه ليس كما كان يعتقد الكثيرون أن مصطلح التجارة الإلكترونية هو مرادفاً لمصطلح الأعمال الإلكترونية ويتضح أيضاً أن التجارة الإلكترونية تعد جزءاً من الأعمال الإلكترونية وليس العكس، حيث تركز على المعاملات التجارية الالكترونية بين المنظمات والأفراد، والأعمال تركز في الممارسة العملية الإلكترونية وعلى الوظائف التي تحدث باستخدام القدرات الالكترونية.

كما تقوم الأعمال الالكترونية على استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والبرمجيات وتقنيات الواب والإنترنت التي تحوي على منافذ Portals، ويمكن التمييز بين أهم المداخل إلى الأعمال الإلكترونية وهي بوابات مداخل للأعمال والتعليم والتجارة

والمصارف والبنوك والدعاية الإلكترونية والحكومة الإلكترونية وغيرها من روابط المواقع كخطوط المتاجر الإلكترونية، وهذه البوابات يمكن أن تكون على المستوى المحلي والإقليمي والدولي، فهي تساعد في دعم بنية الأعمال الإلكترونية، أو تكون محلية مختصة بدولة بذاتها بعينها، وبعض البوابات تعمل باللغة العربية والإنكليزية أو الفرنسية وبعضها الآخر باللغة الإنكليزية فقط، بهدف استفادة العالم من الأعمال الإلكترونية بما في ذلك الاقتصاد الرقمي والتجارة الإلكترونية لزيادة الأعمال العالمية.

ويمكن أن تحصل المنظمة على العديد من الفوائد عند تطبيق نظم الأعمال الإلكترونية حيث أنها تحقق من خلال استخدام شبكات الانترنت زيادة العوائد وخفض الوقت وانجاز الأعمال والصفقات ودعم الابتكار وإنشاء منتجات وخدمات عديدة، وتدعم المنظمات الدولية العالمية مجال واسع من مجالات أسواق الإنتاج والخدمات لتحقيق الميزة التنافسية بالإضافة إلى تحقيق الفوائد الكافية لاتخاذ القرار باستخدام شبكات الانترنت وشبكات القيمة المضافة في انجاز الأعمال والمعاملات الإلكترونية للمنظمات التي ترغب في العمل بنمط الكتروني. ويمكن بلورة أهم فوائد تطبيق الأعمال الإلكترونية فيما يلي:

- توفير استراتيجيات جديدة لاستخدام شبكات المعلومات في كافة العمليات والمعاملات داخل المنظمة وتحسين الأعمال من خلال الأداء المنخفضة في الكلفة القائمة على التقنيات الجديدة في الاتصال عبر سلاسل القيمة لشبكات المنظمة
- تخفيض تكاليف المعاملات الإدارية، وكلفة إنشاء بيئة معلومات غنية ومتجاوبة بشكل واسع مع تقليص نفقات توزيع المعلومات وتوسيع معاملاتها وتوزيعها وتجهيزها وتوثيق العلاقة بين المستفيدين والمنظمة وتعزيز التكامل بين العاملين بالمنظمة وعملاتها
- خفض تكاليف الدخول لأسواق الخدمات والمنتجات لزيادة العوائد في مجالات الأعمال.
- تخفيض كلفة المعاملات الورقية للطباعة والمراجعة والتصحيح والإرسال والاستلام
- إيجاد مواقع جديدة تدعم الحكومات والمنظمات على تحقيق العوائد وزيادة الإنتاجية
- توفير الخدمات وإمكانية الارتباط والوصول إلى المعلومات عن طريق منصات

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- العرض الالكتروني من خلال وجهات نظام روابط مواقع المنظمة وقابلية التوسع لمنصات وتشكيلات جديدة أو التقليل منها حسب متطلبات التغيير
- إمكانية ربط نظم المنظمة الداخلية وقواعد بيانات تعاملاتها الرئيسية في نظام تعاوني شبكي داخلي والحصول على معلومات أوسع من خلال البحوث
- خفض تكاليف المعاملات وزيادة الوسائل الفعالة كاستخدام الخدمات المصرفية والإعلانية عبر الإنترنت والحد من تكاليف المراسلات الإدارية
- إتاحة الفرص لاعتماد نماذج عمل جديدة وتطويرها لدعم العملاء والجمهور المستفيد.
- زيادة مشاركة وتحسين خدمة العملاء الجمهور المستفيد وزيادة فرص التعاون مع شركاء المنظمة بمجال الأعمال، وتفعيل الخدمات الإستراتيجية لدعم منظمات نفس مجال الأعمال
- تأمين التطبيقات التفاعلية التي تشتمل على نصوص وأصوات وفيديو كأحد وسائل ملفات تخزين المعلومات، والمساهمة في تحسين التدفقات النقدية وغير النقدية للمنظمة
- ضمان وتأكيد الأعمال الممكنة والمعاملات عن طريق النظم الالكترونية، وتقليل الأخطاء ومحاولة القضاء عليها وزيادة الحماية والأمان لأنظمة معاملات المنظمة
- إعطاء قدرات ومهارات متنوعة وإمكانية الاستفادة من العقول البشرية بأعلى عائد ممكن مما يتيح أنماط وطرق جديدة لأعمال المنظمة تناسب التغييرات الاقتصادية والاجتماعية والنفسية التي يمكن أن يستفيد منها مجتمع المنظمة وتتضمن أشكال جديدة منها الآتي :
- العمل في أوقات متنوعة وتقلل الوقت المتاح لأداء بعض وظائف المنظمة.
- توفير بعض المنتجات والخدمات بتكلفة مادية بسيطة لأفراد المجتمع ككل.
- توفير خدمات غير متوفرة في بلدانهم كالحصول على شهادات جامعية عبر الإنترنت.
- تيسر الخدمات العامة كالصحة والتعليم بسعر منخفض وبكفاءة أعلى.
- إيجاد وسائل لأعمال تجارية ووظائف جديدة توافقي عصر المعلومات
- الدخول إلى الأسواق والخدمات العالمية وتحقيق عائد أعلى مما كان من قبل
- تلبية خيارات العملاء والمستفيدين وسهولة وتطوير الأداء المالي والإنتاجي والخدمي

- إضافة تحسينات جديدة على أداء سلاسل التوريد التي تعمل على شبكات المنظمة، وتتضمن :

- زيادة شفافية أعمال ووظائف المنظمة من خلال شبكات الاتصالات والمعلومات
- تفعيل أنشطة المنظمة وإعادة هياكل هندستها لتوفير موقف أكثر قدرة على المنافسة وأكثر فعالية للتعاون في أنشطة الإنتاج والخدمات بجداول زمنية وفوائد طويلة الأجل من خلال إستراتيجية تأمين العملاء عن طريق الأعمال الإلكترونية.
- تحسين تدفقات المراسلات والتقارير ودورة الخدمات والمنتجات وتيسر المدفوعات وتوفير الخدمات على الخط المباشر والمزيد من الطلبات
- توفير الاتصالات الفورية بالمنظمات الداخلية والخارجية وتوسيع قاعدة العملاء
- إنشاء مواقع وقنوات جديدة لأماكن مشاريع إنتاج وخدمات جديدة للحصول على عملاء جدد
- توفر مواقع متخصص للمنتجات والخدمات الشخصية الراسخة والمتنامية.

#### مكونات بيئة الأعمال الإلكترونية وتقنياتها:

تنطوي الأعمال الإلكترونية على مجموعة من العناصر تثير تحديات في سائر الحقوق والموضوعات منها أمن المعلومات ووسائل الدفع الإلكتروني والتعاقد الإلكتروني والحجية والمعايير الإلكترونية وغيرها من الحقوق التي تدخل في نطاق مجالات الأعمال الإلكترونية وتقنية المعلومات التي تعتبر احد مكونات بيئة الأعمال الإلكترونية والإطار الذي عاد مجددا ليجتوي سائر موضوعات تقنية المعلومات والتي تعبر عن تحديات أعمال الكمبيوتر ونظم شبكات الاتصالات، حيث تقوم وحدات الأعمال باستخدام شبكة الاتصالات وتقنيات المعلومات لتقديم خدمات وإتاحة فرص لأعمال الكترونية جديدة، كما تقوم بإجراء عملية الدفع من خلال وسائل جديدة باستخدام بوابات الدفع الإلكتروني التي تعتبر من أكثر أنواع الأعمال الإلكترونية شيوعا وتطبق بين مؤسسات الأعمال داخل الدولة، أو مع منظمات الأعمال خارج الدولة، ويتم إجراء كافة المعاملات إلكترونياً كتبادل الوثائق إلكترونياً والمعاملات المالية الإلكترونية.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وتتمثل مكونات بيئة الأعمال الالكترونية في كل ما يقع في نطاق محيط بيئة أعمال المنظمة والتي لها تأثير إيجابي أو سلبي عليها، حيث تقوم المنظمات بعمل مسح ضوئي للبيئة الرقمية المحيطة بها لتحديد الظواهر والتنبؤ بها، وهذا أمر هام لتحديد شركاء المنظمة في الأعمال والمشاركة بشكل مستمر وموضوعي في تحديد الفرص والتهديدات والتنبؤ بهما لصياغة استراتيجيات المنظمة والاستجابة للظروف المتغيرة المحيطة بالبيئة، وتتعامل بيئة الأعمال الالكترونية مع العديد من المكونات المحيطة بها والتي تؤثر على أعمال المنظمة.

ويمكن تحديد مكونات بيئة الأعمال الالكترونية من خلال إلقاء الضوء على الآتي التالية:

- البيئة الداخلية المحلية للأعمال الالكترونية: تجري عملياتها وتستمد إيراداتها من المنظمة وتسعى بأن تكون قريبة من عملاتها وإقامة علاقات قوية معهم لتمييز نفسها عن منافسيها
- البيئة الخارجية العالمية للأعمال الالكترونية: تتضمن البيئة الواسعة كل شيء خارج حدود المنظمة ولها تأثير كبير على المنظمة من حيث التغيرات التي يمكن أن تكون بعضها بعيد المدى والبعض الآخر قصير المدى، وتتعامل مع وسائل الإعلام الالكترونية والوسائط المتعددة وهي مصدر غني بالمعلومات الإستراتيجية عن بيئة الأعمال العالمية التي تؤثر على الأعمال الالكترونية بالمنظمة، وتتضمن :

- اتفاقات التجارة الدولية القائمة على خفض الحواجز بين منظمات التجارة العالمية
- أوضاع الاقتصاد والسياسة الدولية المرتبطة بالنظام العالمي الجديد القائم على اقتصاد المعرفة وسياسات نظم الاقتصاد الدولية.
- الأسواق العالمية التي تسعى لافتتاح وتطوير أسواق لمنتجات وخدمات جديدة
- عملاء ومنافسين جدد وهو شكل من أشكال الضغوط الجديدة على المنظمات
- الثقافات المتعددة ومفاهيمها القائمة على العولمة والأقلمة وقيمة العملة السائدة
- البيئة التكنولوجية: تركز على كل السبل التي تتيح للمنظمات خلق قيمة لخدماتها، وتتضمن:

- مهارات وقدرات المعرفة البشرية الجديدة والأساليب المتطورة لتطبيقات البرمجيات
- المعدات المادية وملحقاتها والاتصالات السلكية واللاسلكية والخلوية المتنقلة



- نظم معالجة المعلومات المختلفة للأنشطة والعمليات وزيادة عرض نطاق التردد السريع.
- تغيير سريع لأعمال المكاتب التي تدار 24 ساعة لزيادة الإنتاجية بأقل تكلفة
- تجارة التجزئة والخدمات المالية لحركة الأموال عبر لحدود
- البيئة السياسية والقانونية: تقوم بتنظيم العلاقة مع قطاع الأعمال الالكترونية والحكومة والمنظمة ووكلائها من خلال النظام القانوني الذي يحدد ما يمكن وما لا يمكن بالقوانين الخاصة بتحديد الخدمات والمنتجات والمتطلبات والإعلان عن الممارسات واعتبارات السلامة والصحة والمعايير المقبولة للسلوك والأعمال المالية
- البيئة الاجتماعية والثقافية: تشمل العادات والتقاليد والقيم والخصائص الديمغرافية للمجتمع والعمليات الاجتماعية والثقافية التي تؤثر على تحديد السلع والخدمات ومعايير سلوك مجتمع الأعمال الالكترونية الذي من المرجح أن تقبل أو يرفض نوع الخدمة والمنتج
- البيئة الاقتصادية: تتضمن الشروط ذات الصلة بالنظام الاقتصادي بالمنظمات التي تعمل على تنظيم ودفع الأجور المناسبة للأعمال وتقديم المزيد من الفوائد من أجل جذب العملاء
- بيئة تشغيل المنظمة: تشمل العديد من أصحاب المصلحة والتحالفات الإستراتيجية التي يمكنهم تقديم معلومات عن التغيرات البيئة وإيجاد سبل جديدة التعاون والمشاركة
- بيئة الأعمال الديناميكية : تعتبر بيئة الأعمال الجديدة اليوم إلى من خلالها تستطيع الحكومة تشجيع الأعمال عن طريق تقليل الإنفاق والضرائب والحفاظ على الأنظمة إلى الحد الأدنى والسماح بالملكية الخاصة للمنظمات والتقليل من التدخل في حرية تبادل السلع والخدمات عبر الانترنت، وتحسين القوانين التي تتيح فرص مجال الأعمال الالكترونية كالمعاملات المالية القابلة للتداول في الأسواق العالمية باستخدام النقود الالكترونية ببطاقة الائتمان.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وتنمو بيئة الأعمال الإلكترونية في ضوء معدلات التغير السريع لتطبيقات المعلومات والاتصالات التي تمثل تحدياً هائلاً أمام المنظمة ومستوى تواجدها على شبكات الانترنت، وتتطور معاملات البيئة ومتطلباتها بشكل مستمر، وتحتاج هذه الحالات مرونة من الإدارة للبقاء ونجاح أعمالها، وتتألف البيئة في أي منظمة من العوامل التي هي داخل نطاقها معاملاتها أو خارج نطاق سيطرتها ولكن لها تأثير على المنظمة بطريقة أو بأخرى، وهذه العوامل التي تقع في البيئة الرقمية للأعمال الإستراتيجية التي تعمل على مواجهة السلبيات المحتملة التي في أغلب الأحيان تؤثر على دورة حياة المنظمة في الإنتاج والخدمات، وتستجيب الأعمال الإلكترونية إلى الاستراتيجيات الداخلية والخارجية التي تعتبر منهج للتعامل مع هذه العوامل كالمنافسة وأسواق الخدمات وتطورات التقنية المتسارعة التي هي خارج سيطرة المنظمة هذا بالإضافة إلى إستراتيجية المنظمة التي تتناول العوامل التي تكون تحت سيطرتها.

ويعتبر الدمج والتزاوج بين وسائل الكمبيوتر والاتصال ونظم المعلومات الأمر الذي افرز مفهوماً جديداً لكل منهما وانشأ إطاراً واسعاً يعرف بتقنية المعلومات في وقتنا الحاضر وهو ما يميز العصر الحالي، وهذا التزاوج الذي قام على فكرة توفير وسائط وبيئات لمعالجة البيانات وتبادلها، وكانت شبكات المعلومات وفي مقدمتها الانترنت العنوان الجديد لعصر المعلومات الذي أتاح التبادل الواسع لمختلف أنماط المعلومات والتواصل الفوري لها، وفي الوقت ذاته خلقت بيئة للاستثمار والأعمال فيما يعرف بالأسواق الافتراضية أو بيئة الأعمال الإلكترونية

وتوجد العديد من وسائل تقنية المعلومات والاتصالات والحاسبات التي تسمح بدعم الأعمال الإلكترونية لكن الرأي الغالب هو أن الانترنت أول محيط يظهر المعلومات الرقمية المتعددة التي تسمح بالوصول إلى فئة كبيرة من المستخدمين مروراً من المنظمات الكبيرة إلى أبسط الأفراد من خلال النماذج الأساسية للشبكات التي تسمح بتوسيع جميع أنشطة الأعمال الإلكترونية التي تعد أكثر بكثير من مجرد موقع على شبكة الانترنت، وتقوم تقنيات الأعمال الإلكترونية على الآتي:

- تدعيم وظائف الإدارة الإلكترونية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرار.
- تقنية العمل بالإنترنت وشبكات اتصالات المنظمة مثل الانترنت والاكسترانت.
- تقنيات دعم اتخاذ قرارات الأعمال الإلكترونية التي يمكن بالمنظمة

ويمكن تناول أهم تقنيات الأعمال الالكترونية وشبكاتها من خلال التقسيمات التالية:

- تقنية الإنترنت كبنية أساسية للأعمال الإلكترونية: تستخدم المنظمات الرقمية الإنترنت بشكل واسع لإدارة الأعمال الإلكترونية من أجل الإجراءات والعمليات الداخلية، وكذلك العلاقات مع العملاء والمستفيدين، ومع العناصر والجهات الخارجية الأخرى، وتنقسم تقنيات البنية الشبكية للأعمال الالكترونية إلى الآتي:
- شبكة الانترنت WWW : شبكة ضخمة تتكون من عدد كبير من شبكات الحاسب المنتشرة في أنحاء كثيرة من العالم ومرتبطة مع بعضها بما يسمى بروتوكول الانترنت للمشاركة في المعلومات، وتشكل الشبكة العنكبوتية العالمية world wide web الجزء الأهم من الانترنت.
- شبكة الانترنت: شبكة المنظمة الخاصة التي تستخدم تقنيات الانترنت والتي تصمم لتلبية احتياجات العاملين من المعلومات الداخلية أو من أجل تبادل البيانات والمعلومات عن عمليات وأنشطة المنظمة، كما يتم تنفيذها في مقر المنظمة أو في فروعها ووحدات أعمالها الإستراتيجية ولا يستطيع الأشخاص من غير العاملين في المنظمة من الدخول إلى مواقع الشبكة، وتقوم بربط المكاتب الموجودة في مواقع مختلفة ويمكن تقليل عدد الجلسات المادية وتيسير تبادل المعلومات وزيادة سرعة التنمية واتساق المعلومات ويمكن استخدامها لتنسيق العمليات الداخلية للمنظمة كتصميم المنتجات والمراقبة.
- شبكة الاكسترنات: شبكة المنظمة الخاصة التي تصمم لتلبية حاجات الناس من المعلومات ومتطلبات المنظمات الأخرى الموجودة في بيئة الأعمال، ويتطلب الدخول إليها استخدام كلمة مرور لأن الشبكة غير موجهة إلى الجمهور العام وتصمم لتلبية احتياجات المستفيدين في خارج المنظمة من العملاء ومجموعات المؤثرين وحملة الأسهم، وهي جزء من الإنترنت التي تتيح للمستخدمين من خارج الشبكة ويمكن استخدامها للتنسيق مع شركاء من خارج المنظمة لأتمتة العمليات والمعاملات مثل إدارة سلسلة التوريد والخدمات اللوجستية والفواتير والتغذية المرتدة.
- الشبكات المضافة الافتراضية (VAN) Virtual Added Networks: هي شبكات آمنة متباعدة جغرافياً تستخدم تقنية خاصة عوضاً عن تقنية الانترنت.
- الشبكات الخاصة الافتراضية (VPN) Virtual Private Networks: وهي شبكات

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

افتراضية تؤمن اتصال آمن مشفر بين نقطتين بواسطة الانترنت، يتم إعدادها عن طريق مزودي خدمة الانترنت ISPs للشركات الراغبة بالقيام بعمليات تجارية آمنة عن طريق الانترنت.

ويعد الانترنت وماله من تأثير استراتيجي في الأعمال الالكترونية التي تستخدم من قبل منظمات الأعمال من خلال الاتصالات السلكية واللاسلكية المستندة إلى أدوات وتقنيات المعلومات وشبكات الانترنت، حيث يتم تصنيف استخدامات الانترنت في الأعمال الالكترونية من حائين:

- الفئة الاولى: تهتم بالأهداف والمهام
- الفئة الثانية: تستند على تصنيف مجتمعات وجمهور المنظمة.
- ويمكن تحديد اتجاهات استخدامات الانترنت في الأعمال الالكترونية في الاتي :
- التحول من المحتوى السكوني لقواعد البيانات وخدمات الإعلان الثابتة إلى المحتوى الديناميكي لتحديث وتوسيع استخدام أداة الاستعلام ومحركات البحث عن المعلومات
- الانتقال من الخدمات الالكترونية الغير متفاعلة إلى الخدمات الالكترونية المتفاعلة ليصبح بالإمكان انجاز بعض متطلبات العملاء وإتاحة فرص أوسع لتقديم أفكار جديدة
- التحول نحو الأغراض العامة لتوسيع نطاق الخدمات الالكترونية بمجالات أعمال المنظمات العامة لتوسيع استخداماته من اغراض الأعمال إلى الخدمات الحكومية الالكترونية
- الانتقال من التشبيك المحدود للتشبيك الواسع عبر العالم الافتراضي وتحويل المعاملات وأعمال التجارة الالكترونية في نطاق عالمي كبير
- التعامل مع إستراتيجية الانترنت بدل من إستراتيجية صفحة الوب لصياغة رؤية متكاملة لكل منتجات وخدمات المنظمة المسندة على القدرات المادية والرقمية
- وتساعد تقنية شبكات الانترنت الأعمال الالكترونية على تبادل المعلومات والوثائق والاطلاع عليها، من خلال أجهزة الكمبيوتر الأخرى الموجودة على الشبكة كملفات الوثائق الوسائط المتعددة والنصوص والصور والأصوات والرسومات والفيديو وغيرها من المحتويات الرقمية، والغرض الرئيسي لتبادل المعلومات عن موارد المنظمة بين الموظفين تقديم الخدمات وعرض المنتجات من خلال الواجهات الالكترونية الموجودة على الشبكة حيث يتم

ذلك من خلال نشر المعلومات والتقاط البيانات وعمليات والتسويق والتسويق الإلكتروني بالإضافة إلى المتعاملين مع المنظمة من أصحاب المصالح، لذلك يلاحظ أن الانترنت كشبكة عالمية واسعة تشكل قدراتها وخصائصها مجالا كبيرا واسعا للأعمال والخدمات الإلكترونية.

وتتسم تقنيات شبكات الانترنت بأنها :

- القاسم المشترك لكل تطبيقات الأعمال الإلكترونية هو الاستخدام المكثف لتقنيات العمل بالإنترنت والشبكة العنكبوتية العالمية.

- تستطيع شبكات الإنترنت مساعدة المنظمات على خلق بيئة معلوماتية أكثر استجابة.

- تستند الأعمال الإلكترونية على تقنية شبكة الإنترنت فيما يخص توجيه وتنسيق الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة، وعلى شبكة الإكسترانت في مجالات رئيسية محددة أهمها إدارة سلسلة التوريد وخلق نوع من التنسيق بين المنظمة والمستفيدين في الخارج.

وتحتاج المنظمة لتواجدها على الشبكة الحصول على التقنية المشهورة النشطة dot.com التي تجعل للمنظمة مكان مستمر في المجتمع الرقمي وهذا فضلا عن التقنيات الأخرى الأكثر تخصصاً المرتبطة بعناوين المواقع وأسماء النطاقات التي تحتاجها المنظمات التي تريد لنفسها أن تتواجد بشكل أو بآخر على الشبكة الدولية، وباستخدام الإنترنت بقدرات الوسائط المتعددة للشبكة تستطيع المنظمات تزويد جمهورها وعملائها بمعلومات تفصيلية ومحددة لعدد كبير جداً في وقت واحد، ويمكن أن تساعد الإنترنت من انتزاع أرباح بطرق جديدة عن طريق إضافة أهمية جديدة إلى المنتجات والخدمات المتوفرة، وتحتاج المنظمات إلى تطوير أعمالها الإلكترونية بشكل مستمر باستخدام تقنيات المعلومات والانترنت.

ويمكن إيجاز بعض خطوات استخدام تقنية الانترنت في الأعمال الإلكترونية للمنظمة فيما يلي

يلي

- إنشاء موقع الوب لنشر المعلومات الكترونياً.

- الإعلان عن موقع الوب من أجل الخدمة الذاتية للعاملين والعملاء والجمهور المستفيد.

- الإعلان اللاحق عن موقع الوب الذي يسمح بتقديم الخدمات وعرض المنتجات.

- إجراء عمليات التشغيل لإدارة سلاسل التوريد والتوزيع للخدمات الخاصة بالمنظمة

### الإطار العام لبنية الأعمال الإلكترونية:

تقوم وحدات الأعمال باستخدام شبكة الاتصالات وتقنيات المعلومات لتقديم خدمات وإتاحة فرص جديدة للأعمال، وتمثل الأعمال الإلكترونية مظلة متكاملة تغطي مجموعة من التطبيقات الإلكترونية المتنوعة والمتميزة في مؤازرة سلاسل عمليات المنظمة، وتشمل عمليات الأعمال الإلكترونية العديد من الأنشطة المادية والبشرية التي تبدأ من التجارة إلى التمويل الإلكتروني ومن التعليم إلى التسلية الإلكترونية وتصنف في مجالات تطبيقات الأعمال الإلكترونية كخدمات التعليم الإلكتروني والصحة الإلكترونية والحكومة الإلكترونية

لذا يعد الإطار العام هو كيان يوفر الوظائف المرجوة لتحقيق التوافق وتبسيط المعاملات الإلكترونية التي يجب أن تتم داخل إطار الأعمال ويحقق الميزات الأساسية كتتسيق البيانات القياسية والأمن المعلوماتي وإدارة المحتوى الإلكتروني ويقدم فوائد مختلفة، ولا يؤثر على الأهداف الأساسية للمنظمة، وإنما يوفر وسائل جديدة لتحقيق الأهداف التالية:

- إرسال الأعمال الإلكترونية واعتماد رؤية إستراتيجية للمنظمة اتجاه أصحاب المصلحة
  - تساعد على تغير الأولويات والأدوار والتفاعل مع أصحاب المصلحة بشكل اكبر من شبكات المنظمة وأكثر مرونة
  - بناء نظام المعلومات البنية التحتية لتحسين الآلية وإثراء وتعميق العلاقات مع العاملين
  - تنمية الثقافة نحو الطرق الجديدة التي ستؤثر على القواعد والمعايير والسلوكيات
  - تحديد وتقييم المعايير والمبادرات الرئيسية ومكونات الأعمال الإلكترونية
- وتتطلب الأعمال الإلكترونية رؤية جديدة وإجراءات للتجريب والتعليم وشبكات للعملاء، وقد تطورت المنظمات باستخدام الأعمال الإلكترونية وتقنيات المعلومات والاتصالات من قبل الشركات على مر الزمن وظهرت مجموعة متنوعة من النماذج المتبعة لدمج هذه التطورات، وهناك العديد من الإطارات المتشابهة إلى حد كبير في طبيعتها لأنها تقوم بتحليل الأعمال الإلكترونية للمنظمات، وتنتقل المنظمات والشركات إلى مراحل مختلفة عند اعتماد تقنيات المعلومات والاتصالات لدمجها بالأعمال الإلكترونية والعمليات التي تحتاج إلى أنواع مختلفة من المعلومات لتقييم الأداء، ويتضمن

إطار الأعمال الإلكترونية بناء البنية التحتية للتقنية الجديدة الحالية التي تستخدم أربع مراحل من البناء الرئيسي واثنين من الركائز الداعمة،

ويمكن تحديد أربعة مراحل لتمييز إطار بنية الأعمال الإلكترونية على النحو التالي :

- المرحلة الأولى: البنية التحتية المشتركة للخدمات الإلكترونية: يتم تركيز واضعي السياسات نحو الاستعداد بالمعلومات حول تمكين العوامل وتحديد العوائق أمام الأعمال الإلكترونية والجهازية الإلكترونية ذات الصلة التي تشمل المؤشرات عن ما إذا كانت المنظمات في طريقها لاستخدام أجهزة الكمبيوتر والإنترنت وعما إذا كانت لديها الموقع المناسب لأعمال الأعمال الإلكترونية على نطاق واسع.

- المرحلة الثانية: الرسالة وتوزيع المعلومات : يحتاج صناع السياسة إلى معلومات عن طبيعة وكثافة استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية من حيث حجم خدماتها وإعداد معاملاتها الإلكترونية وأنواع منتجاتها وخدماتها التي تم طرحها على المنصات الإلكترونية.

- المرحلة الثالثة محتوى الوسائط المتعددة ونشرها إلكترونياً على شبكة : يطور استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والأعمال الإلكترونية التي تأخذ مراكز الصدارة ويتم التركيز على مستوى التكامل بين الأعمال الإلكترونية في وظائف الأعمال الأخرى سواء على المستوى الداخلي للمنظمة وبين منظمات الأعمال الأخرى والمؤشرات ذات الصلة سواء بالمنظمات أو روابط النظم الآلية لإدارة تقنية المعلومات لديهم وغيرها من تقنيات المعلومات الداخلية وصلاتهم الخارجية بالعملاء والمنظمات.

- المرحلة الرابعة الإنترنت البنية التحتية الأساسية للأعمال الإلكترونية: يتم التركيز على تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والانترنت على الأعمال الإلكترونية داخل المنظمة وكذلك على اقتصاد المنظمة ككل والمؤشرات ذات الصلة من حيث الأثر الذي أحدثته الاتصالات وتقنيات المعلومات والأعمال الإلكترونية على الأرباح والإنتاجية والخدمات وحصلتها في الأسواق الإلكترونية

ومن ركائز الدعم، ركيزتين :

- السياسة العامة لمجال الأعمال الإلكترونية ونطاق خدماتها

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- معايير التقنية وبروتوكولات تبادل المعاملات المعيارية، ويجب أن يكون البروتوكولات مرنة وموثوقة وقابلة لمعالجة جميع المعاملات التي تقدمها حيث أنها تجسد العلاقات بين الخدمات الأساسية والفرعية وأنواع المبادلات على المستوى المحلي والعالمي.

ويمثل إطار الأعمال الإلكترونية البنية التحتية ومستلزماتها التي تدعم الخدمات المعقدة لتبادل وثائق الأعمال الإلكترونية وأنماط التكامل ومفتاح تحقيق فوائد الخدمات للعملاء والمستفيدين والتعرف على الأسواق الإلكترونية التي تمثل المشروعات الجديدة والتي تحدد معايير المجتمع لوثائق الأعمال، ويوفر الإطار منهج لرسم خرائط تطبيقات الأعمال ضمن الإطارات المقترحة وتركز على تقنيات المعلومات والاتصالات الفائقة والخلوية والمواصفات القياسية وبروتوكولات الاتصالات وشبكات الأعمال والانترنت وبرمجيات التطبيقات وغيرها مما يرتبط بالبنية التحتية لتقنيات المعلومات والاتصالات والانترنت والمستلزمات البشرية عالية التخصص والتأهيل في حزمة واسعة من الاختصاصات والمجالات والتطبيقات، وتعمل الأعمال الإلكترونية من خلال ما وصلت إليه من تقنيات الحاسبات والمعلومات وتقنيات الاتصالات التي تتقدم بسرعة والتي تتكامل في الإطار العام للبنية التحتية التي تتناول تناولها من خلال أربعة عناصر متكاملة كالشبكات والبرمجيات والأجهزة والموارد البشرية.

ويمكن تناول مستلزمات إطار البنية التحتية للأعمال الإلكترونية فيما يلي:

- البنية التحتية المادية : تتمثل في التأسيس والتوصيلات الشبكية السلكية أو اللاسلكية والخلوية تقنيات شبكات المعلومات المادية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل البيانات والوثائق والخدمات الإلكترونية وغيرها مما يتضمن مجالات الأعمال الإلكترونية وتكون البنية المادية للأعمال الإلكترونية من الأجهزة والملحقات التالية:

- أجهزة الحاسوب: الأجهزة المتصلة بشبكة الانترنت بواسطة الأجهزة الرئيسية Host Computers ويكون لكل كمبيوتر رئيسي عنوان يتم من خلاله إرسال واستقبال المعلومات
- المحول Modem: جهاز يقوم بتوصيل أجهزة الكمبيوتر لدى مستخدم الشبكة عبر قنوات الاتصال، ويعمل هذا الجهاز على تحويل الإشارات الرقمية Digital Signals عند نقل البيانات المخزنة من كمبيوتر إلى كمبيوتر آخر يمتلك أيضاً محولاً يقوم من خلاله بإعادة ترجمة البيانات ليتم بعد ذلك تخزينها أو عرضها على الشاشة.



● قنوات الاتصال : وسائل اتصال تقوم بنقل البيانات بين أجهزة الكمبيوتر عبر الشبكة ومن هذه الوسائل خطوط الهواتف وكابلات الألياف الضوئية والأسلاك النحاسية والأقمار الصناعية وغيرها من وسائل الاتصالات الجديدة، وتختلف سرعة نقل البيانات حسب القناة المستخدمة.

- البنية التحتية المرنة للأعمال الإلكترونية : تتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم والتشغيل وبرمجيات التطبيقات التي يتم من خلالها إنجاز الوظائف والأعمال الإلكترونية، وتتضمن مواقع الوب وقواعد البيانات الإلكترونية وخدمات الشبكات وخدمات العملاء الذاتية بالإضافة إلى الخدمات المالية والتجارية وغيرها من الخدمات التي تدخل في نطاق الأعمال الإلكترونية كالتعليم الإلكتروني والمكتبة الإلكترونية، ويمكن أن تتضمن

● الشبكات Networks: سلسلة من أجهزة الكمبيوتر المتصلة مع بعضها بطريقة تسمح بتبادل المعلومات ونقل البيانات من خلال تجزئة الملفات والرسائل إلى حزم يتم نقلها إلكترونياً من جهاز آلي آخر عبر الشبكة وتمتاز هذه الشبكات بسرعة نقل البيانات بكميات كبيرة وكلفة اقل.

● برمجيات الأعمال الإلكترونية : يتم اختيار برمجيات الأعمال الإلكترونية حسب مجالاتها فيما إذا كانت موجهة نحو الأعمال أو نحو العملاء والجمهور وبشكل عام هناك أنواع من البرمجيات تدعم هذا النوع من الأعمال وأهمها :

○ برمجيات إدارة الدليل المصور: تقوم بمهام التفاعل والمشاركة في الوقت الحقيقي بين المستخدم ومحتوى الأدلة المصورة الإلكترونية التي تتضمن بيانات مختلفة عن المنتج بطريقة يسهل الوصول إليها والتعامل معها وتوفر هذه البرمجيات إمكانيات تحديث البيانات والقدرة على تغييرها حسب الحاجة للتغيير.

○ برمجيات لتشكيل المنتجات أو الخدمات : تمكن هذه البرمجيات المنظمات من مساعدة العملاء على تحديد المنتج أو الخدمات التي يحتاجونها، وخصوصاً في مجال الأعمال مباشرة على الخط واستلام أي توصية خاصة بالخدمة أو المنتج.

- البنية التحتية للقوى البشرية والموارد البشرية: ساهمت الأعمال الإلكترونية في حدوث ثورة حقيقية في كيفية قيام الأفراد بأعمالهم وفي توفير وظائف وفرص عمل من نوع جديد تجمع بين المهارات والقدرات الإدارية والتقنية، إضافة لتطوير مهارات وخبرات جديدة

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

في الوظائف الإدارية والتقنية القائمة والمؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية المادية والبنية المرنة بالإضافة إلى بنية تقنية الانترنت التي تعد أهم الركائز الأساسية لبيئة الأعمال الإلكترونية حيث تتطلب الاختصاصات العلمية والفنية من اجل توظيف إمكانياتها ولا تقتصر فقط على المتخصصين في نظم تقنيات المعلومات والحاسبات بل الأفراد أصحاب الكفاءات العلمية والإبداعات في مجالات نظم المعلومات أو المجالات الأخرى وتعمل على توظيفها عبر شبكات الانترنت ونظم تقنيات المعلومات والبرمجيات، وأصبحت هناك وظائف لا يقوم بها إلا من يمتلك الخبرة والمعرفة في الجانبين الإداري والتقني، والتي تتوافر فقط في تلك المنظمات التي تطبق النمط الإلكتروني في أعمالها وعملياتها.

### نماذج تطبيقات الأعمال الإلكترونية ومجالاتها

يعمل نموذج الأعمال الإلكترونية كإطار لتعظيم قيمة المنظمة في الاقتصاد الجديد من خلال استخدام نموذج محدد يساعد إدارة المنظمة على تحديد أين وكيف في سلسلة القيمة يمكن أن تنشأ، حيث أن إضافة القيمة والعائد يعتبر نموذج الأعمال الذي يتيح تحليل البيئة على نحو أكثر فعالية وبالتالي يساعد على استغلال إمكانيات مجالات أسواق الخدمات وفهم أفضل للعملاء ورفع الحواجز لدخول منافسين جدد، لذا تقوم نماذج الأعمال الإلكترونية على الاستفادة من مزايا الاتصالات الإلكترونية لتحقيق عمليات إضافة القيمة، حيث عندما يزداد عدد المعاملات على الإنترنت بمجموعة من نماذج الأعمال من الممكن أن يربط المستهلك العام والخاص والهيئات الحكومية في إطار يلخص أهم مجالات الأعمال الإلكترونية التي يتم بناؤها حول نماذج الأعمال.

ويمكن تحديد ماهية نماذج الأعمال الإلكترونية على النحو التالي:

- بنية تدفق المنتجات والخدمات والمعلومات تصف الفاعلين للأعمال المختلفة وأدوارهم ووصف الفوائد المحتملة للعاملين ومصادر جديدة للدخل ومصادر الإيرادات والفوائد ونوع العملاء والجمهور المستفيد من نماذج الأعمال الإلكترونية
- منهج لممارسة الأعمال الإلكترونية على شبكة الانترنت يوافق نموذج عمل المنظمة للاقتصاد القائم على المعرفة والمعلومات أو الأعمال المستندة على تقنيات الانترنت.
- معمار تطبيقات المنظمة وشبكة شركائها وعملائها وأنشطتها لإنشاء وتسويق وتوزيع وإعداد قيمة للعملاء أو لقطاع معين وتقديم خدمات محددة
- نموذج يصف العلاقات التي تجمع المنظمة مع أطراف وشركاء الأعمال على أساس

منتجات أو خدمات المنظمة التي تقوم بها

- معمار تطبيقات العمليات الالكترونية على شبكات الانترنت أو الانترانت أو الاكسترانت التي تهتم بتدفق المنتجات والخدمات والمعلومات وشبكات سلسلة القيمة المضافة لعملاء المنظمة

وقد انطلقت الأعمال الالكترونية بمختلف صورها ونمت بشكل واسع وتنامت مع أسواق التجارة الالكترونية ومجالات البيع والشراء والسلع والخدمات على الخط وتنامت الأعمال الالكترونية ما بين المؤسسات والمنظمات الإنتاجية والخدمية، في تجل جديد للوصول إلى العملاء والجمهور المستفيد لربطه بمؤسسات العمل والإنتاج، وبرزت ظاهرة الهواتف الخلوية التي تتيح تلقي المعلومات المالية والاستثمارية واستعراض مواقع الأعمال على شبكه.

ويمكن تناول أهم الركائز التي تقوم عليها الأعمال الالكترونية فيما يلي:

- توضيح كيف يمكن لوظائف المنظمة أن توفر المنتج أو الخدمة
- تشير إلى الكيفية التي ستقوم بها المنظمة بالتوافق مع مجالات وأسواق والتقنيات الجديدة

- تبين خطوات نجاحها المنظمة شريطة الجمع بين مكونات العمل معا بطريقة تعاونية
- تساعد الإدارة على التركيز نحو الأعمال كلها وليس على نشاط واحد فقط
- التعامل مع عناصر التجارة الإلكترونية من خلال مفهوم قيمة العرض ومصادر للدخل والأنشطة التجارية والموارد والقدرات التي يمكن أن تتيحها نحو الأعمال الالكترونية ويعبر نموذج الأعمال الالكترونية عن تلاحم تقنيات المعلومات والاتصالات وشبكات الأعمال الجديدة التي يتم تنفيذها على الانترنت الموجهة نحو المجتمع الالكتروني من خلال عمليات رقمية يتم تنفيذها في الوقت الحقيقي، وقد أبرزت العديد من نماذج الأعمال المختلفة الإلكترونية التي توفرت على الإنترنت بما في ذلك المنظمات الافتراضية وأسواق الخدمات المكتظة بسماسرة المعلومات، وصانعي البوابات ومجهزي وموزعي المحتوى الإلكتروني ومبادلات البحث المباشر والمزادات الالكترونية ومنظمات النشر ومجهزي الخدمة على الخط المباشر، بينما يزود الإنترنت بمجموعات متاحة على المستوى العالمي من تقنيات الأعمال الإلكترونية التي يمكن أن تستخدم لتأمين قنوات جديدة للتسويق والمبيعات وتقديم الخدمات لدعم العملاء والحد من الوسطاء.

## الفصل الخامس.. أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وتستطيع أن تؤمن الإنترنت نمو وزيادة الاتصالات والمراسلات التي تحتاجها المنظمات، بما في ذلك خدمات البريد الإلكتروني، والمؤتمرات واللقاءات والحوارات الإلكترونية المباشرة ونمو القدرات التسويقية لتقديم الخدمات من خلال منصات عروض المنتجات والخدمات والمعلومات الخاصة عبر الاستخدام السهل والمثير للشبكة، وتستطيع المنظمات تزويد جمهورها وعملائها بمعلومات تفصيلية ومحددة لعدد كبير جداً في وقت واحد، ويمكن أن تساعد الإنترنت من انتزاع أرباح بطرق جديدة عن طريق إضافة أهمية جديدة إلى المنتجات والخدمات المتوفرة، أو عن طريق إضافة أساس لمنتجات وخدمات جديدة، ويمكن للإدارة أن تستخدم مواقعها على الويب لكي تنفذ نظام أعمال إلى الأعمال عبر التجارة الإلكترونية، أو استخدام أماكن الأسواق على الخط المباشر، أما المبادلات فهي أماكن لأسواق على الخط المباشر حيث يستطيع أعداد من المشترين الشراء من أعداد من البائعين وذلك باستخدام ما يسمى نظام طلب عرض المناقصات.

ويوجد العديد من الأمثلة لنماذج الأعمال المصممة للانترنت كما أن هناك طائفة واسعة من التطور المرتبطة بنماذج الأعمال وبعضها معقد يتطلب التعاون بين الشركاء، في حين يتم تعيين آخرين آخرين بسهولة وتشغيلها من قبل عدد قليل من الناس، ونماذج الأعمال الإلكترونية بها مستويات متفاوتة من النجاح، وقد حقق البعض نجاحاً باهراً كنموذج المزادات الإلكترونية ومواقع البريد الإلكتروني وغيرها لم تكن ناجحة بشكل كبير، ويمكن ربط نماذج الأعمال الإلكترونية بمجالات عديدة منها أسواق التجارة الإلكترونية، ويمكن تشغيله عبر بعض المجالات المختلفة التي يمكن أن تعمل بنمط الكتروني كالمزادات الإلكترونية

ويمكن تحديد أهم مجالات نماذج الأعمال فيما يلي:

- بين الأعمال والعميل B2C: تباع منتجات أو خدمات للمستخدم النهائي للمستهلكين هو ما يعرف Business-to-Consumer ويشمل هذا النوع عمليات التسوق عبر الخط أو ما يشبه نفس العملية.
- الأعمال إلى الأعمال B2B: تسمى Business-to-Business وهي الأعمال التي تباع منتجات وخدمات للشركات الأخرى وتتم من خلاله عمليات تكاملية بين منتجي وبائعي المنتجات والخدمات من توريد للمنتجات وأداء الخدمات.
- العميل إلى العميل C2C: تتم مباشرة بين عملاء أو أفراد أو الجماعات ويكون

التواصل عبر الإنترنت أو ما يطلق عليه البعض الأعمال الإلكترونية من شخص مستقل إلى شخص مستقل آخر Peer-to-Peer التي تسمى P2P، والبعض يطلق عليها التجارة أو المعاملات الإلكترونية من النظير إلى النظير وهذا النمط يساعد مستخدمي الشبكة أن يتشاركوا في ملفات الكترونية معينة على الحاسوب بشكل مباشر بدون الالتجاء إلى برامج البحث في شبكة الإنترنت.

- من الحكومة للعميل G2C: تشتري أو توفر السلع أو الخدمات أو المعلومات إلى شركات أو أفراد مواطنين، ويسمى Government-to-Consumer وهو ما تقدمه الحكومة من برامج حكومية عبر شبكة الإنترنت من حق العملاء الانتفاع بها.

- بين الشركات والموظف B2E: تقوم بتوفير المعلومات والخدمات المتاحة للموظفين عبر الإنترنت والتجارة المتنقلة والمعاملات والأنشطة الإلكترونية

وكذلك يوجد نماذج تطبيقات جديدة تعمل بتقنية الاتصالات اللاسلكية النقالة التي تقود ظهور نماذج أعمال جديدة، والميزة الأكثر أهمية أن التقنية اللاسلكية النقالة توفر قناة اتصال مرنة في أي مكان وفي أي وقت من الأوقات مع اثنين من المستخدمين أو أكثر في مجال البيئة اللاسلكية النقالة، وهذه الخدمات تنمو نحو مشاريع متوسطة الحجم تشمل أصحاب الشبكة التي تقدم مجموعة من الخدمات للمستخدمين والشركات الذين يستخدمونها. ويمكن أن تستخدم القدرات التفاعلية لشبكة قناة الويب الخاصة بالمنظمة في بناء علاقات وثيقة مع العملاء، وتستطيع المنظمات استخدام شتى التقنيات الشخصية لغرض إيصال صفحات الويب بمحتويات تقود إلى اهتمامات محددة لكل مستخدم، وتشتمل أيضا على تقنيات تعمل على إيصال معلومات شخصية وإعلانات، من خلال قنوات الأعمال الإلكترونية وكذلك تستطيع تقليل التكاليف وتحسين خدمات المستفيد عن طريق استخدام مواقع الشبكة العنكبوتية لتجهيز معلومات مساعدة واستخدام البريد إلكتروني وصولاً عبر الهاتف لممثلي خدمة العملاء.

ويمكن تحديد أهم نماذج مجالات الأعمال الإلكترونية فيما يلي :

- الحكومة الالكترونية: وسيلة منهجية جديدة لتحديث وتطوير الإدارة العامة الالكترونية التي تتم بنمط الكتروني من خلال الاستخدام المشترك المتكامل الفعال مع التقنيات الجديدة

## الفصل الخامس.. أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

- التعليم الإلكتروني: تقوم باستخدام تقنيات المعلومات والاتصالات والوسائط الإلكترونية في عملية نقل وإيصال المعلومات بين المعلم والمتعلم، وتقديم محتوى تعليمي من خلال الأجهزة والشبكات داخل المكان المخصص أو عبر شبكات الإنترنت.
- الإدارة الافتراضية : تجمع الإدارة الافتراضية بين الإدارة عن بعد من ناحية والإدارة عن قرب من ناحية أخرى، فهي تعتمد على الأرقام والنتائج بسبب غياب العلاقات الإنسانية المباشرة إلا أنها أيضاً تعتمد على التفاهم والثقة التي يضعها المدير في الموظفين الذين يقودهم دون أن يعرفهم وربما دون أن يراهم.
- المجتمعات الافتراضية: مجموعات من الناس بمختلف أنحاء العالم يتواصلوا ويتفاعلوا معاً بواسطة أجهزة الكمبيوتر من خلال الاتصالات وتقنيات الإنترنت والشبكات الاجتماعية.

### ثانياً- معمار تطبيقات أعمال الإدارة الإلكترونية للمنظمة

تعد معمارية تطبيقات الأعمال احد الروافد التي تستند عليها الإدارة الإلكترونية في إدارة أنشطتها وعملياتها ومهام المنظمة لتقديم منتجات أو خدمات محددة يحتاجها جمهور وعملاء المنظمة، حيث تقوم معمارية تطبيقات الأعمال على أساس العلاقات البينية في شكل علاقات تبادلية مع العملاء والعاملين وشركاء الأعمال للمشروعات المشتبكة بينياً مع المنظمة، وتعتبر الأعمال الإلكترونية عنصراً أساسياً في الفكر الاستراتيجي لأي منظمة ويتطلب منها تنفيذ الأعمال من أجل نشر المعرفة في مجال الأعمال الإلكترونية، ويعطى معمار تطبيقات الأعمال الإلكترونية فكرة جيدة عن العلاقة الديناميكية بين المنظمة والبيئة والعملاء والموارد.

وظائف الأعمال الإلكترونية لدعم الإدارة الإلكترونية

#### 1- تخطيط موارد المشروعات Enterprise Resources Planning

تعتبر عملية تخطيط موارد المشاريع أو المنظمات احد واهم ركائز هيكل تطبيقات الأعمال الإلكترونية حيث تقوم بتخطيط الموارد وتحديد طرق تنفيذها وتحليل تعقيداتها وكلفتها ومزاياها ومدى ارتباطها بأعمال المنظمة التي تعمل على معالجة التصنيع والخدمات

اللوجستية والتوزيع والمخزون والشحن والفواتير والمحاسبة والتمويل، وتقوم بدمج جميع الإدارات والوظائف بجميع أنحاء المنظمة في نظام معلوماتية أو مجموعة متكاملة من أنظمة تقنيات المعلومات بحيث يمكن للموظفين اتخاذ القرارات المرتبطة بالمشروعات التي تقوم بها المنظمة ويتكون نظام تخطيط الموارد من العديد من المكونات أهمها ما يلي:

- المكونات التقليدية المدرجة في معظم أنظمة تخطيط موارد المنظمات: تركز في المقام الأول على العمليات الداخلية
- مكون تخطيط الموارد الكبيرة الموسع: يتضمن مكونات إضافية تلبي الاحتياجات التنظيمية التي لا تغطيها المكونات الأساسية وتركيز على العمليات الخارجية كما أنه يشمل بعض المكونات الإلكترونية التي تتمثل في:
- الخدمات اللوجستية الإلكترونية التي تدير وسائل النقل وتخزين البضائع
- عمليات الشراء الإلكترونية الأعمال للأعمال B2B لشراء وبيع الخدمات عبر الإنترنت ويمكن تناول ماهية تخطيط الموارد على النحو التالي:
- نظام معلومات موجه محاسبياً لتحديد وتخطيط موارد المنظمة الواسعة اللازمة للتوريد والتصنيع والبيع والمحاسبة بناءً على طلبات العملاء والجمهور.
- طريقة للتخطيط الفعال والتحكم بكل الموارد اللازمة للتوريد حسب طلبات العملاء في شركات التصنيع أو التوزيع أو الخدمات.
- إستراتيجية عمل وحرمة لحلول الأعمال الخاصة التي تنشئ القيمة المضافة للعملاء والمالكين على حد سواء، وذلك بتمكين المنظمة داخلياً وتمكين المنظمات فيما بينها
- نظام لتخطيط موارد المنظمة والذي يعمل كمشروع لنظام معلومات يتم تصميمه لتنسيق جميع الموارد والمعلومات والأنشطة اللازمة لإتمام الإجراءات العملية للموارد.
- نظام تخطيط يدعم أغلب أعمال الأنظمة التي تدار في قاعدة بيانات لمجموعة متنوعة من الأعمال التنفيذية، كمهام التصنيع وإدارة الإمدادات والموارد البشرية وإدارة العلاقات.
- نظام لتخطيط الموارد يستند على قاعدة بيانات مشتركة وبرامج خاصة تسمح لأقسام العمل بتخزين واسترجاع المعلومات في فترة النشاط، أما التصميم البرمجي فيتيح لإدارة العمل اختيار النماذج اللازمة وترتيبها وربطها بنماذج العملاء والجمهور المستفيد

وإضافة نماذج جديدة لتحسين الأداء بالمنظمة.

ويغطي نظام تخطيط الموارد كافة عمليات المنظمة الإدارية المشتركة والتي تتمثل في النظام على شكل قواعد للعمل بهدف توحيد اتساق المعلومات في كل المنظمة، ويستند على مجموعة من البرمجيات لتخطيط موارد المنظمة لدمج جميع الإدارات والوظائف في نظام واحد بحيث يخدم احتياجات المنظمة بأكملها، ويوفر نظام إدارة قواعد البيانات جميع معلومات العمليات منظمة في نظام موحد يدمج المحاسبة والتخطيط الاستراتيجي وإدارة المبيعات ومراقبة الجودة والتصنيع والتسويق والخدمات اللوجستية والتخزين.

وقد تشتمل قاعدة بيانات نظام تخطيط الموارد على ما يلي :

- التصنيع وتخطيط الإنتاج: وتشمل الهندسة وفواتير المواد والجدولة وإدارة سير العمل ومراقبة الجودة وإدارة التكاليف وعملية ومشاريع التصنيع ومساره.
- إدارة سلسلة الإمداد : وهي الأوامر النقدية والجرد والشراء ومشاكل المنتج وتخطيط سلسلة الإمدادات وجدولة الموردين وفحص البضائع وإجراء المطالبات وحساب اللجان.
- المالية : الدفتر العام وإدارة النقد وحسابات الدفع وحسابات القبض والأصول الثابتة
- المشاريع :التكاليف والفواتير والنفقات وإدارة النشاط.
- الموارد البشرية :المرتبات والتدريب والتحضير اليومي وإعداد القوائم والاستحقاقات
- إدارة علاقات العملاء : المبيعات والتسويق والخدمات واتصالات العملاء ومركز دعم الخدمة.

## 2- إدارة سلسلة التوريد Supply Chain Management

توضح أهمية الإدارة المنهجية لسلاسل التوريد في المنظمات وانعكاس ذلك على زيادة الأرباح كما أنها توضح أثر استخدام تقنيات المعلومات في إدارة سلاسل التوريد، لذا فمصطلح الإدارة في إدارة سلسلة التوريد يتعلق بوجهة النظر المبسطة لأبعادها الإدارية التي تتضمن التخطيط والتنظيم والرقابة على أنشطة سلسلة التوريد التي تعد منظومة مترابطة لتحقيق الترابط بين المورد والموزع والاحتياجات اللوجستية للحركة والنقل وغيرها

وتستخدم منظمات عصر الانترنت تقنيات الشبكات لإدارة سلسلة التوريد حيث تستخدم شبكة معلومات المنظمة وشبكة معلومات الموردين من قبل العملاء والجمهور المستفيد وذلك حسب درجة الإتاحة لبعض المعلومات في وجود نظام ومعايير للاستخدام



والحماية لضمان سرية بعض المعلومات على قواعد البيانات، ويساعد هذا النوع على تقليل الوقت وتوفير الجهد لتنفيذ المعاملات والعمليات داخل وخارج المنظمة وبينها وبين شركائها والمنظمات الأخرى.

ويمكن تحديد ماهية إدارة سلسلة التوريد الإلكتروني على النحو التالي:

- عملية توجه إدارة المنظمة للتركيز على النظرة الشاملة في التيسير لرفع مستوى الخدمة والعمل على تحقيق التوازن بين مستوى التكلفة ومستوى الأداء من خلال الاستغلال الجيد للمزايا التي توفرها النظرة الشاملة لإدارة سلسلة التوريد.
- عملية تتضمن إدارة كافة الأنشطة المتصلة بتدفق وتحويل المواد الأولية إلى منتجات نهاية وتوصيلها للمستهلك النهائي بالإضافة إلى تدفق المعلومات.
- إدارة شبكة من المنظمات المترابطة باتجاه صاعد وهابط من خلال عمليات وأنشطة مختلفة لتقديم قيمة للمستهلك النهائي في شكل منتجات وخدمات.
- منهجيات تستخدم للتكامل بين الموردين والمصنعين والمخازن والمتاجر بفعالية، بحيث يجرى إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات بشكل صحيح إلى المواقع الصحيحة في الوقت المناسب وتكون كلفة النظام الكلية منخفضة مع الحفاظ على مستوى الخدمة.
- فلسفة الإدارة التي تبحث عن توحيد القدرات الإنتاجية المجتمعة وكذلك موارد وظائف الأعمال التي تكون موجودة داخل وخارج المنظمة لتحديد أهمية قنوات التوريد في إطار الميزة التنافسية وتزامن العميل في تدفق المنتجات والخدمات إلى السوق وأخيراً المعلومات اللازمة لخلق التميز كمصدر وحيد لقيمة العميل
- شبكة أعمال تتضمن التسهيلات وبدائل التوزيع حيث تؤدي وظائف تجهيز المواد وتحويل المواد إلى مواد نصف مصنعة وسيطة ومنتجات تامة، وتوزيع تلك المنتجات التامة إلى العملاء، وتوجد سلاسل التوريد في كل المنظمات الصناعية ومنظمات الخدمات، على الرغم من اختلاف درجة تعقيد سلاسل التوريد من منظمة إلى أخرى.
- وتمثل إدارة سلسلة التوريد حزمة من العناصر المتشابكة التي تعبر عن أمشاط مختلفة من العلاقات بين المنظمات والموزعين والعملاء والموردين حيث يتم تدفق أنشطة الأعمال بين جميع الأطراف المشتركة في سلسلة التوريد ضمن هيكل الأعمال الالكترونية، وتستخدم تقنيات شبكات الإنترنت والإكسترانت لإدارة سلسلة التوريد.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- ويمكن تحديد أهم العناصر الأساسية لمهية إدارة سلسلة التوريد الإلكتروني في الآتي
- منظومة مترابطة لتحقيق التكامل بين المورد والموزع والاحتياجات اللوجستية.
  - سلسلة العناصر المادية لمصانع ومراكز تجهيز وحدات النقل، والعناصر غير المادية كالأفراد والمعلومات وبرامج التسهيلات
  - ربط وظائف سلسلة التوريد عن طريق شبكة الإنترنت في المنظمة.
  - توفير التكاليف لتحقيق قيمة مضافة لمنتجات وخدمات المنظمة عن طريق الشبكات المتاحة ويمكن تناول أهم أدوات إدارة سلسلة التوريد الإلكترونية الرئيسية فيما يلي :
  - شبكة المعلومات الدولية الإنترنت : تطورت شبكة المعلومات ودخلت سوق المعاملات التجارية بصورة كبيرة لأن استخدام الشبكة والمواقع المختلفة بها يساعد في تكامل العملاء مع المنظمات ومع الموردين، وقد نشأ الجزء المرئي من شبكة المعلومات الدولية في التجارة والأعمال الإلكترونية كقناة جديدة من قنوات التجارة والتوزيع وتقديم الخدمات.
  - التبادل الإلكتروني للبيانات :يتميز الاقتصاد الموحد بتعاظم التقنيات وقوى السوق وظهرت عملية إعادة ابتكار استراتيجيات سلسلة التوريد، وبعض هذه القوى تشمل عوامة الأعمال وتأثير التنوع في المنتجات والخدمات وزيادة تعقيد شبكات التوريد واختصار دورات حياة المنتج والخدمات المقدمة، لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق التنسيق والتعاون الأكبر مع المشاركين في سلسلة التوريد فيما يعرف بمدخل تكامل سلسلة التوريد، وتحتاج إلى تصميم شبكات سلسلة التوريد بصورة أساسية لخدمة هدف الإنجاز السريع.
- ويساعد مدخل الأعمال الإلكترونية للمنظمات على تحقيق عوائد كبيرة من خلال التحسينات في الكفاءة التي تنتج من الاستخدام الأفضل للوصول بصورة أسرع إلى السوق وتخفيض الوقت الكلي لإنجاز الأمر وزيادة خدمة الاستجابة للعملاء واختراق أسواق جديدة ومن ثم الحصول على معدل عوائد مرتفع من الأصول الموجودة.
- وتستعين المنظمات ببرامج لإدارة سلسلة التوريد الإلكترونية بسبب إمكانية تجزئة البرنامج إلى مجموعة من التطبيقات، فكل مكون من المكونات الرئيسية يحتوي على العديد من المهام المحددة وكثير منها له برنامج خاص وأفضل طريقة للتفكير في برنامج إدارة سلسلة التوريد هو عن طريق فصله إلى برنامج يساعد في التخطيط لسلسلة التوريد وكذلك برنامج

يساعد في تنفيذ خطوات سلسلة التوريد، ويوجد تطبيقات أخرى للتخطيط متاحة للمكونات والعناصر الخمسة الرئيسية لسلسلة التوريد وهي الخطة والمصدر والصنع والتسليم والمردودات، وتحدد هذه التطبيقات حجم المنتجات المطلوبة لاستيفاء طلبات العملاء المختلفة

### 3- إدارة العلاقة مع العملاء Customer Relationship Management :

تعد إدارة علاقات العملاء مفهوماً حديثاً يناقش في الكثير من منظمات الأعمال ويركز على إقامة علاقات طويلة الأمد مع العملاء كجزء من آلية تحقيق ميزة الاحتفاظ بهم، حيث تحتاج إدارة التمييز إلى بناء وتشغيل نظم إدارة علاقات العملاء وبناء وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات التي تعد واحداً من أهم الحلول التي تتيح متابعة أنشطة المنظمة من تسويق المنتجات وتقديم الخدمات من خلال إدارة العلاقات مع العملاء.

وتقوم بتخزين معطيات المعلومات وتتيح التقنيات التنقيب في هذه المعلومات لتكوين قاعدة المعرفة بالعملاء بالإضافة إلى شبكة علاقات التحالفات، وذلك هو محور الاهتمام الأساسي الذي يساعد على تكوين قاعدة بيانات متكاملة تستطيع المنظمة عن طريقها اتخاذ القرارات المناسبة لعملائها وتحالفاتها لإنجاز الأعمال الخاصة بأنشطة المنظمة وتعمل على حفظ كافة الأحداث التي تتم بشكل يومي وإصدار التقارير وترتيب الأعمال ومعاينة كفاءة الموظفين في أداء أعمال وإبقاء العلاقة الطيبة مع العملاء

وتركز الإدارة الإلكترونية على علاقات العملاء كواحدة من أكثر التقنيات تقدماً وتخصصاً، ولكن الذي كان يحد من انتشارها في الماضي المشكلات الخاصة بكيفية التنفيذ بالإضافة إلى ارتفاع التكلفة وصعوبة تحليل معلومات العملاء ووضع المقاييس لما يحتاجون إليه في إدارة علاقات العملاء وخاصة في تحديد الأشخاص والموارد المطلوبة لتنفيذها، حيث إنها ليست مجرد أنظمة وبرمجيات يتم تطبيقها أو نظريات وشعارات ولكنها ثقافة ومعرفة يجب أن تنعكس على تنظيم المنظمة وهيكلها ومنسوبيها، حيث لابد أن تكون الرؤية والأهداف واضحة للجميع لكي نضمن ولاء الجميع وحماسهم ومشاركتهم الإيجابية.

ويمكن تحديد ماهية إدارة علاقات العملاء الالكترونية فيما يلي :

- إستراتيجية شاملة وعملية متكاملة بين المنظمة والمستفيدين بوجه عام، والعملاء على وجه الخصوص وتقوم على أساس الحوار والتشاور والثقة المتبادلة بينهم من أجل الاحتفاظ بهم
- القدرة على الحوار المستمر مع العملاء باستعمال تشكيلة من الوسائل المختلفة التي

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- تعمل على البقاء باتصال دائم معهم
- مجموعة من الوسائل التنظيمية والتقنية لإدارة علاقة من نوع جديد مع العملاء هدفها الأساسي ربط العلاقة الخاصة والشخصية مع كل عميل.
- تشير إلى الحلول والإستراتيجيات لإدارة علاقات الأعمال مع العملاء وهذه الحلول توصل إلى تصنيف برامج المنظمة التي تمكّنها من إدارة الاتصالات مع العملاء.
- منهجية تقوم بتوظيف تقنيات المعلومات والإنترنت وتركز على التوجه الاستراتيجي لإدارة علاقات العملاء لفهم سلوك العملاء والتأثير فيه من خلال التواصل معهم
- تقنية تقوم بإدارة العلاقات مع عملاء المنظمة ويمكن أن تؤثر بشكل مباشر على نوعية وطول عمر العلاقات مع عملاء المنظمة
- نظام يقوم بتوفير المعلومات اللازمة للموظفين والتعرف على عملائهم وفهم احتياجاتهم ويقوم عالم الأعمال اليوم باستخدام التقنيات الاليكترونية الحديثة التي بواسطتها تتم الاستفادة في ميكنة الأعمال التجارية والمالية والإدارية،ونظام إدارة علاقات العملاء ما هو إلا عبارة عن نظام يقوم بميكنة الإستراتيجية الإدارية للمنظمة نحو العملاء والجمهور المستفيد، حيث تهتم بتنظيم جميع العلاقات المحيطة والمكونة لأي إدارة مهما كان نوعها.
- ومن أهم أنشطة إدارة علاقات العملاء ما يلي:
  - تأمين الاتصالات المستمرة مع العملاء الحاليين.
  - تأمين الاتصال الأولي مع العملاء المحتملين والمستفيدين من جمهور المنظمة.
  - تعزيز الدعم المباشر لجهود ما قبل وخلال تقديم الخدمات وما بعدها.
  - توجيه ورقابة وسائل الدفع الالكتروني والتأكيد على كفاءة وفعالية هذه الوسائل.
  - ويمكن تحديد أهم الجوانب الأساسية لماهية إدارة العلاقة فيما يلي :
- عمليات المكاتب الأمامية: تتضمن التفاعل المباشر مع العملاء مثل الاجتماعات والمكالمات الهاتفية والبريد الإلكتروني والخدمات الإلكترونية.
- العمليات الخلفية: العمليات التي تؤثر في نهاية المطاف على أنشطة مكتب الاستقبال كالفواتير والصيانة والتخطيط والتسويق والإعلان والتمويل والصناعة التحويلية وغيرها.
- العلاقات التجارية: التفاعل مع الشركات الأخرى والشركاء كالموردين والبائعين

ومنافذ البيع بالتجزئة والموزعين والصناعة وجماعات الشبكات، وتدعم هذه الشبكة الخارجية أنشطة المكتب الخلفي.

- التحليل: البيانات الرئيسية لإدارة علاقات العملاء ويمكن تحليلها من أجل التخطيط لحملات التسويق المستهدفة وتصور استراتيجيات الأعمال والحكم على نجاح أنشطة إدارة علاقات العملاء كعدد وأنواع العملاء والعوائد والربح.

وتوفر شبكة الانترنت والويب وتقنيات الشبكات المرتبطة بها بيئة تفاعلية لأعمال تسويق المنتجات وتقديم الخدمات للعملاء والجمهور المستفيد وتعزيز العلاقات معهم، وتتولى إدارة العملاء مهام استثمار الموارد المتاحة على الشبكة لتقديم حزمة متنوعة من الأنشطة الموجهة لتسويق وتقديم خدمات المنظمة مع وجود منصة للحصول على ميزة تنافسية من خلال تبني احتياجات العملاء وبناء قيمة تحركها علاقات طويلة الأمد مع العملاء، كما تتولى إدارة العلاقات تخطيط وتنفيذ هذه الأنشطة الالكترونية التي تعزز من فرص التعامل مع العملاء ويتم ذلك من خلال العديد من الطرق ومن أهم هذه الطرق :

- تصميم المنتجات والخدمات الجديدة.
  - تطوير إستراتيجية المنتج والتسويق وعرض الخدمات.
  - ابتكار المحتوى أو المضمون وأسلوب لإدارة المحتوى الالكتروني.
  - توفير الخدمات المستندة على المعلومات من خلال استخدام جميع وسائل التقنية الرقمية.
- وتهدف هذه الوسائل وغيرها إلى تعظيم القيمة المقدمة للعملاء سواء كانت من خلال المعلومات والخدمات التي تقدم إليهم باستخدام نظم إدارة العلاقات، وتستخدم نمذجة البدائل وتحليل البيانات والمعلومات الخاصة بالخدمات والمنتجات لتحسين العلاقات مع عملاء المنظمة وتوفير قدرات تسويقية عالية يمكن استخدامها بكفاءة وفعالية.

#### 4- إدارة شبكات القيمة Value Chain Management

يختلف مفهوم شبكات القيمة عن مفهوم سلسلة القيمة لبورتر الذي طرح رؤيته عن هيكل المنافسة في الصناعات، حيث كان نموذج سلسلة القيمة في الاقتصاد الصناعي يمثل سلسلة القيمة المادية للأنشطة المتتابعة الخطية التي تبدأ من المدخلات وتنتهي بأنشطة التسويق وخدمات ما بعد البيع، أما مفهوم شبكات القيمة فيتجاوز الترتيب الخطي والأفقى لمنطق بناء القيمة الذي يبدأ من أنشطة تحويل المادة الخام إلى منتجات جاهزة ذات قيمة للمستفيد

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

النهائي، وتتولى إدارة شبكة القيمة مسؤولية تحقيق التكامل بين العناصر والمجالات الأساسية لأعمال الاللكترونية التي تتمثل في إدارة سلاسل التوريد وإدارة علاقات العملاء وأيضاً إدارة العمليات وتخطيط الموارد.

وارتبط مفهوم شبكات القيمة ببناء القيمة وما يرافقها من أنشطة تحويلية وعلاقات متبادلة في ظل اقتصاد المعرفة حيث تتوسع الأنشطة المولدة للقيمة عمودياً وأفقياً في الوقت ذاته بالإضافة لمشاركة المستخدمين والعملاء من داخل وخارج المنظمة بعملية بناء شبكة متجددة ومتغيرة من القيمة كما في عقود الإدارة والمشاريع المشتركة وأيضاً أنشطة التعاون في مجال الأعمال الدولية، وتسهم شبكات القيمة في بناء وحدات فعالة للأعمال الاللكترونية ك تبادل المعلومات وتنفيذ وتوزيع الخدمات الكترونياً وتقديمها للعملاء وتطبيق نظم ذكاء الأعمال.

وباعتبار الأعمال الاللكترونية بعداً من أبعاد الإدارة الاللكترونية فتهتم بتكوين بيئة الأعمال التي تتيحها نظم وأدوات تقنية المعلومات والاتصالات لتحسين انجاز الأعمال بدرجة نوعية داخل وخارج المنظمة، وتهتم الأعمال الاللكترونية بإدارة علاقات العملاء وسلاسل التوريد ونظم العمل الإدارية عبر استخدام توليفة وحزمة متكاملة من التقنيات الرقمية وتقنيات الاتصالات الحديثة ويمكن تحديد ماهية إدارة شبكات القيمة على النحو التالي:

- عملية الوصول لتوليد قيمة مضافة للمستفيد أو العميل وتكون القيمة مدركة من قبل ويتوقعها قبل أن يحصل عليها من خلال استثمار القدرات والطاقات غير المحدودة التي تتيحها شبكات الانترنت والاكسترنات والانترنت
  - طريقة لتحسين عملية إنشاء ونقل الوثائق من خلال أتمتة تدفق المعلومات
  - نظام يتفاعل مع عملاء المنظمة بهدف الحصول على معلومات قيمة عن البيئة
  - شبكة علاقات تقوم بتوليد قيمة ملموسة وغير ملموسة من خلال تبادلات ديناميكية معقدة بين اثنين أو أكثر من الأفراد والجماعات والمنظمات.
  - قناة التوزيع بين المصنعين والإدارات الداخلية التي تعرف بسلسلة الإمداد.
  - إطار يمثل مرجعية المجالات عملية تطوير المنتجات وعلاقات العملاء وشبكات التوريد.
- وتسند شبكات القيمة على أنشطة القيمة الافتراضية المرتبطة بالأعمال الإلكترونية من خلال استخدام تكنولوجيا الشبكات والإنترنت وغيرها، وكل منظمة للأعمال تنتج قيمة ما

وأن أي منتج أو خدمة أو معلومة أو توليفة من المعلومات والمعرفة والتقنية وتكون ذا أهمية من قبل العملاء في مجتمع اقتصاد المعرفة، ويختلف مفهوم القيمة والقيمة المضافة التي تشكل عناصر لمفهوم القيمة وسلاسل القيمة في ظل اقتصاد المعرفة والإنترنت الذي شهد تحولات جوهرية، ويستطيع الرواد الجدد ابتكار القيمة الجديدة من خلال تحدي الافتراضات السائدة في صناعة المعلومات وابتكار شبكة جديدة للقيمة في ظل الاقتصاد الرقمي.

ويمكن تحديد عوامل الانتقال إلى شبكات القيمة الجديدة في الآتي:

- التحول من القيمة المنفردة المرتبط بالمنفعة المباشرة الملموسة إلى القيمة متعدد الأبعاد
- التحول من القيمة المادية إلى القيمة المعرفية ومن العمل المادي إلى العمل المعرفي الذي يرافق صعود ما يعرف بمجتمع ما بعد الرأسمالية أو اقتصاد العقل
- التحول من اصطناع القيمة إلى ابتكار القيمة وتساعد قوانين اقتصاديات المعرفة على توليد فرص متاحة للداخلين الجدد إلى لعبة المنافسة ومن خلال استخدام موارد مادية محدودة والثبات في لعبة المنافسة لكن بشرط ابتكار توليفة جديدة للقيمة الموجهة.
- التحول من سلاسل القيمة لشبكات القيمة وهو هيكلي تتابعي خطي للقيمة والقيمة المضافة

وساعد اقتصاد المعرفة على تقديم مزايا وقدرات أضافتها تقنيات المعلومات وخاصة تقنيات شبكة الإنترنت التي أدت إلى ظهور مجالات جديدة كالأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية بالإضافة إلى ظهور ما يعرف بالجماعات والمجتمعات الشبكية مما أدى لوجود شبكة القيمة التي تحتاج إلى نماذج من سلاسل القيمة والقيمة المضافة الجديدة، وتقوم كل منظمة بدمج مبادلات متنوعة مع منظمات أخرى لتشكل فيما بينها شبكة للقيمة التي تستند عند تحليلها على فهم نموذج تبادل القيمة والتبصير بعمليات تبادل القيمة

وتعمل إدارة سلسلة القيمة على تحقيق التكامل بين جميع الموارد كما أنها تدمج ما بين المعلومات والمواد العمالة والمرافق والخدمات اللوجستية، وما إلى ذلك في الوقت التي تستجيب للاحتياجات والقدرات التي تديرها كما أنها تحاول أن تقلل من الهدر، وتتضمن إدارة سلسلة القيمة المثلى سلسلة التوريد المتكاملة والتخطيط والجدولة وإدارة الموارد بالإضافة إلى دورة الاستجابة للوقت وسلسلة الموارد الأمثل وتكامل المعلومات.

ويمكن تحديد الوظائف الستة لأعمال سلسلة القيمة فيما يلي:

- البحوث والتنمية.

- تصميم المنتجات والخدمات أو العمليات.

- الإنتاج والتسويق والمبيعات.

- التوزيع وخدمة العملاء.

وتعد عملية تحليل سلسل أو شبكات القيمة أحد أدوات التحليل في مجال الإدارة الإستراتيجية والإدارة الالكترونية التي تعمل على تجزئة وتحليل سلاسل أو حلقات الأنشطة الرئيسية المترابطة داخل المنظمة بغرض التركيز على الأنشطة الإستراتيجية المحققة للقيمة واستبعاد الأنشطة غير الإستراتيجية بهدف تحقيق القيمة في شكل إيرادات أو أرباح أو زيادة قيمة الأسهم أو الابتكار، وتتأثر سلسلة القيمة بنظم المعلومات الإدارية من خلال اندماجها مع الأنشطة الرئيسية والداعمة التي تتكون منها وفي بعض الحالات تستخدم نظم المعلومات الإدارية بمختلف أنواعها كأدوات فعالة لدعم وإسناد الأنشطة الرئيسية التي تضيف قيمة إلى منتجات وخدمات المنظمة بالإضافة إلى أدوارها في تخطيط وتنفيذ الأنشطة المساندة على مستوى خدمات الدعم والتنسيق الإداري و إدارة الموارد البشرية وتطوير التقنيات.

#### 5- اللوجستية الإدارية للإدارة الالكترونية:

تعتبر الأنشطة اللوجستية أحد الموضوعات الحيوية والتي تزايد الاهتمام بها في السنوات الأخيرة على الصعيدين الأكاديمي والتطبيقي في مجال إدارة الأعمال من حيث مفهومها وأهميتها ومكوناتها وممارستها في المنظمات المعاصرة، فمع كبر حجم المنظمات وتعدد أنشطتها واتساع وتعدد خطوط منتجاتها وأسواقها وتزايد الاهتمام بالأنشطة اللوجستية والتي أصبحت تمثل العمود الفقري في المنظمات والتي تهدف إلى خدمة العملاء مع تحقيق الميزة التنافسية.

ومع شيوع استخدام الكمبيوتر وظهور العديد من البرامج المتخصصة كبرامج توزيع المنتجات وجدوله الإنتاج ومراقبة المخزون والذي أدى إلى زيادة اعتماد المحترفون في مجال اللوجستيات على هذه البرمجيات مما انعكس على تطبيق إدارة اللوجستيات بفاعلية وخفض تكلفه المنتج النهائي مما أدى إلى لفت انتباه الإدارات العليا للمنظمات الاقتصادية إلى أهمية إدارة اللوجستيات، ومع تطور وزيادة المنافسة في الأسواق العالمية وزيادة معدل نمو التجارة العالمية اتجهت الشركات إلى اختراق الأسواق الدولية زاد الاعتماد على اللوجستيات لتحقيق



ميزه نسبيه والتي أسهمت مع التطور في الالكترونيات والبرمجيات في إحداث ثوره في التجارة الدولية.

ويمكن تناول ماهية اللوجستية الإدارية في ضوء الآتي:

- عملية التخطيط والتنفيذ والمراقبة لحركة وتخزين المواد الخام والمخزون تحت التشغيل، والبضائع الجاهزة والمعلومات المتعلقة بها من نقطة المصدر حتى نقطة الاستهلاك بهدف المطابقة مع متطلبات العميل، وأن يتم ذلك بكفاءة وبتكلفة فعالة.
- عملية التخطيط والتنفيذ والتحكم بالتدفق والتخزين الضروري المؤثر للبضائع والخدمات والمعلومات المتعلقة من نقطة المنشأ إلى الاستهلاك من أجل إرضاء متطلبات المستهلك
- نظام يتضمن تقنيات لوجستية والمهارات والقوى البشرية التي يمكن تحويلها من صناعة البضائع إلى صناعة الخدمات وبالعكس
- توقع احتياجات ورغبات العملاء، وتدبير المواد والقوى البشرية والتقنيات والمعلومات اللازمة للوفاء بهذه الاحتياجات والرغبات، وتحقيق الأمل لشبكة إنتاج البضائع والخدمات للوفاء بطلبات العملاء والجمهور، واستغلال هذه الشبكة ليكون الوفاء بهذه الطلبات موقوتا

ويوجد نوعين من اللوجستيات ذو الجزأين التي تتضمن

- الجزء الأول: لوجستيات سلسلة الإمداد: العملية التقليدية المصاحبة لتدبير وتوزيع البضائع المشتريات والنقل ومراقبة المخزون وتداول المواد، الإنتاج والعمليات والتوزيع والنظم الأخرى المتعلقة بها
- الجزء الثاني: لوجستيات الاستجابة للخدمة: عملية تنسيق الأنشطة الغير مادية اللازمة للوفاء بالخدمة للعميل بتكاليف اقتصادية وفعالة وتوفير المدخلات الجاهزة للعمل عند نقطة تقديم الخدمة، كما كينة الصراف الآلي، وهذا يتطلب التنبؤ والجدولة لطاقة تقديم الخدمة

وتعتبر اللوجستية بشكل عام فن وعلم إدارة تدفق البضائع والطاقة والمعلومات والموارد الأخرى كالمنتجات والخدمات وحتى البشر من منطقة الإنتاج إلى منطقة الاستهلاك، ومن الصعب أو حتى من المستحيل إنجاز أية تجارة عالمية أو عملية استيراد تصدير عالمية أو عملية نقل للمواد الأولية للمنتجات والخدمات وتصنيعها دون دعم لوجستي احترافي أو تعني دعم جانبي مساند.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وتعد ماهية اللوجستية الإدارية هي المعبر بين الإنتاج والخدمات ومواقع الأسواق روح التبادل التجارية والأعمال بين المنظمات فهي تشارك في توفير مستويات معيشة مرتفعة اقتصاديا لذا فهي جزء من سلسلة توريد المواد والتي تقوم بالتخطيط والتطبيق والتحكم بتدفق البضائع وتخزينها بشكل مرن وفعال وذلك بين نقطة الإنتاج ونقطة الاستهلاك لهدف إرضاء المستهلك. ويمكن تحديد أهم أهداف اللوجستية الإدارية في الآتي:

- تحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بمرور الوقت ووضع تصميم منظومة اللوجستيات

- خفض التكاليف المتعلقة بالوفاء بمستويات الخدمة المطلوب تحقيقها وتعظيم الفائدة للمنظمة

- الهدف المالي تعظيم العائد السنوي نتيجة مستوى الخدمة اللوجستية الذي يتم تقديمه للعملاء مطروحا منه تكاليف التشغيل لمنظومة اللوجستيات نسبة إلى الاستثمارات السنوية في المنظومة اللوجستيات.

تستهدف الإدارة الفعالة للأعمال اللوجستية تتمثل في توفير السلع والخدمات للعملاء في الأسواق المستهدفة، وفقا لحاجاتهم ورغباتهم وبأفضل وأقصر الطرق الممكنة، وأكثرها كفاءة من حيث الوقت والمكان وجودة هذه المنتجات، وتتعامل الأعمال اللوجستية مع التسويق والإنتاج الإلكتروني، حيث يهتم التسويق ببساطة بتسويق السلع أو الخدمات أو الأفكار من خلال ما يعرف بالمزيج التسويقي أما الإنتاج فيهتم بتصنيع شيء ما سلعة أو خدمة وبما أن جميع منظمات الأعمال تمارس أنشطة أخرى بجانب الوظائف الأساسية في هياكلها التنظيمية والتي تتمثل في الشراء والإمداد والتعبئة والنقل ومناولة والتخزين والتي يقصد بها الأنشطة اللوجستية.

ويمكن تحديد خليط لأنشطة اللوجستيات وعناصرها في ضوء الآتي:

- خليط أنشطة اللوجستيات يختلف من منظمة أو شركة إلى أخرى

- يختلف من هيكل تنظيمي إلى آخر

- أهمية أنشطة اللوجستيات تختلف باختلاف العمليات

- رأى العاملين في المنظمة وعن ماهية اللوجستيات

وتشكل اللوجستية الإدارية شبكة من المؤسسات المتصلة والمعتمدة على بعضها البعض، وتعمل بالتبادل والتعاون لمراقبة وإدارة وتحسين سريان المواد والمعلومات من المورد

وحتى المستخدم النهائي ويمكن استعمال تعبير الأعمال الإلكترونية كتعبير مختلف عن التجارة الإلكترونية لوصف الاستخدام المثير للإنترنت لتسريع هدف تكامل المنظمة، لذا تعمل الأعمال الإلكترونية وبالتحديد على التخطيط وتنفيذ عمليات الواجهة الأمامية والواجهة الخلفية في سلسلة باستخدام الإنترنت، وتتفاعل عناصر الدعم اللوجستي فيما بينها وأي قرار على أي منها يؤثر على العناصر الأخرى حيث هناك أمور إستراتيجية تجابه منظمات الأعمال هذه الأيام. ويمكن تحديد أهم عناصر الدعم اللوجستي فيما يلي:

- تخطيط الصيانة والدعم بالإمداد
  - معدات الاختبار والدعم اللوجستي للمنظمة
  - العمالة والتدريب والنقل والتغليف والتداول
  - البيانات الفنية وموارد الحاسبات
- وتعتبر اللوجستيات هي عملية ضمان توفر المنتج الصحيح بالكمية الصحيحة بالحالة والمكان الصحيح في الوقت للعميل المقصود بالتكلفة الحيدة المناسبة ويشمل الدعم اللوجستي كل الاعتبارات اللازمة لضمان الدعم الفعال والاقتصادي لأي منظومة طوال دورة العمر المخططة لها.
- ويمكن تحديد اتجاهات اللوجستيات في الآتي :
- الاتجاه الأول : يركز على الأنشطة التي تغطي الحصول على المواد الخام من المصدر أو المورد وحتى وصولها إلى المنشأة، ووصولها إلى خط الإنتاج.
  - الاتجاه الثاني : يركز على الأنشطة التي تغطي حركة المنتج من المنشأة حتى وصول المنتج إلى العميل أو المستهلك.
  - الاتجاه الثالث : اللوجستيات العكسية ويركز على عودة المنتجات المرتجعة لأي سبب كان من العميل إلى المنشأة.
  - الاتجاه الرابع القيمة المضافة : تعمل الأنشطة اللوجستية بإعطاء قيمة مضافة للمنتج أو الخدمة، فأي سلعة وخدمة لا تتمتع إلا بقيمة قليلة عندما لا تكون متاحة للعملاء المحتملين في الوقت والمكان المناسبين، ولكن عندما تبذل الجهود متميزة في سبيل توفير هذه المنتجات أو الخدمات لعملائها الحاليين والمحتملين في الوقت والمكان المناسبين من خلال تجهيز الطلبات والمعلومات والتخزين والنقل وغير ذلك من أنشطة لوجستية فإن ذلك سوف يزيد من القيمة المضافة إلى هذه

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

الخدمات بالنسبة للعملاء،فرضاء العملاء يتوقف بصفة أساسية على الاطمئنان إلى توفير المنتجات من خلال ضمان انسيابها وتدفعها بواسطة الأنشطة اللوجستية المختلفة.

### الأعمال الالكترونية أداة تميز الإدارة الالكترونية

يعد تطور تقنيات المعلومات وتصاعد العصر الشبكي والانترنت في عالم يتنامى ويتصاعد ولازال يتوسع باستمرار في العالم الرقمي أو العالم الالكتروني الذي تلمسه المنظمات الرقمية المصنعة للمعلومات التي تعمل على الانترنت أو شبكات الأعمال دون الاهتمام بالأنشطة الالكترونية التي لا ترتبط بالانترنت أو شبكات الأعمال الالكترونية،ويعتبر سوق المجتمع الافتراضي المكان الذي يتيح تبادل المنتجات وتقديم الخدمات وعرضها لإنشاء القيمة المادية.

ويعتبر إدخال تقنيات المعلومات والحاسب الآلي والاتصالات ثورة حقيقية في عالم الإدارة، ومفادها تحويل الأعمال والخدمات الإدارية التقليدية إلى أعمال وخدمات إلكترونية، وظهور الإدارة الالكترونية تعمل على حماية الكيان الإداري والارتقاء بأدائه، وتحقيق الاستخدام الأمثل للخدمات بسرعة عالية ودقة متناهية في المجال تطبيقي تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة، بما يسهم من دعم ومساندة لأجل تبسيط الإجراءات الإدارية وتسهيل وتسريع عملية صنع القرار، وتمكين الإدارات من التخطيط بكفاءة وفاعلية للاستفادة من متطلبات العمل وتقديم الخدمات الإلكترونية بجودة عالية وفق معايير فنية تواكب العصر.

كما تعمل الإدارة الالكترونية من حيث كونها إدارة تركز على الأنشطة والوظائف، ومن جانب آخر تركز على استخدام تقنية المعلومات والإنترنت في إدارة أنشطة ووظائف المنظمة للمساعدة في عملية اتخاذ القرار وتحقيق أهداف المنظمة، وتساعد التقنيات الجديدة الإدارة على استحداث بنية أساسية راسخة للأعمال يتأكد من فعاليتها وأنها في متناول المنظمة من حيث سهولة وسرعة الوصول إليها علي الخط وإن توصيل الخدمات العامة من خلال المصادر الإلكترونية والمتكاملة يخلق فرصاً أفضل لأعمال الإدارة علي حد سواء للمشاركة والتحالف بما يحقق مزايا وعوائد كثيرة تعود عليهما معا وعلي التنمية الشاملة بالمنظمة، وتؤدي هذه المزايا إلي تخفيض وتقليص التكاليف الخاصة بالمعاملات والتصرفات وتسهل إجراءات الأعمال وقواعد تعاملاتها وتدعيم علاقات التعاون بين الحكومة والأعمال والعملاء.

وتتكون الإدارة الالكترونية من بعدين رئيسيين هما الأعمال الالكترونية والإدارة العامة أو الحكومة الالكترونية التي تختص بالوظائف الحكومية الموجهة للمواطنين أو لقطاع الأعمال أو بين المنظمات ووكالاتها وأجهزتها عبر استخدام منظومة تقنيات المعلومات والشبكات التي تدفعهم أنظم الأعمال الالكترونية التي تتمثل في طريقة المساهمة في تحسين مناخ العمل وتوفير مزايا للأعمال المتنوعة فيما بين بعضها البعض محققة بذلك كثيرا من المكاسب من حيث خفض التكاليف وتحسين الإنتاجية والرقابة علي المخزون وتحقق تلك المزايا عند القيام بالتعامل بين المصالح والأجهزة الحكومية والأعمال أو بين الأعمال والحكومة الالكترونية.

ويمكن تحديد فوائد أداء لأعمال الالكترونية مجال الإدارة الالكترونية على النحو التالي:

- تقليص الروتين من خلال تبسيط إجراءات أعمال المنظمة وتتضمن :

- ميكنة العمليات والتكامل مع الأنظمة الرئيسية وتحسين مسارات تدفق العمل
- تقوم بإدارة كاملة لسير الأعمال والوصول إلى أفضل حالة للأداء
- وجود المعلومات وتوزيعها في عدة أماكن والحفاظ على وثائق المنظمة وحمايتها من خلال دائرة مستمرة لتحسين عمليات تدفق الأعمال ووضع نظام سرية متطور.
- حفظ كل التغييرات التي تحدث للوثيقة المخزنة والتأكد من عدم تخريب الملفات والتحكم في مستوى صلاحية الأفراد للتعامل مع الملفات المخزنة إلكترونياً
- أتمتة المراسلات الإدارية لتوفير السجلات الالكترونية للمعاملات، ومنها
  - ميكنة نظم الوارد والصادر للمراسلات والإحالات الداخلية
  - الأرشفة الالكترونية ونقل الملفات بين المستخدمين المعنيين بناءً على مسار العمل المحدد.
  - متابعة المعاملات وتحديد سرية المعاملة وتذكير المستخدم بعد تجاوز فترة زمنيته محددة.
  - الإطلاع على كافة الإجراءات التي تمت على المعاملات السابقة.

- تتعامل مع تقنية بنية الخدمات المقدمة بنمط الكتروني وتحويل بعض الإجراءات إلى خدمات، وتتمثل في :

- تقسيم وتحويل البرامج إلى خدمات بحيث يمكن نشرها وتسجيلها واستدعائها
- إمكانية بناء تطبيقات جديدة مع الاستفادة من الخدمات الحالية
- إدارة الاتصال والتخاطب بين خدمات المنظمة

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- خدمة توريد المعاملات آلياً وتصنيفها وتقديم خدمات استعراض الوثائق والملفات
- التوصل لميزة تنافسية والحصول علي تراخيص بناء أو جدولة المستحقات عبر الإنترنت وتبسيط إجراءات العمل بالمنظمة.
- تصميم برمجيات تساعد في تحقيق تحسين إجراءات الاتصال بين الأفراد والإدارات والربط بين الموظفين وبين أنظمة التقنية المختلفة لزيادة جودة الإنتاج والخدمات
- امتلاك الحلول الديناميكية لبعض مشكلات المعالجة المستعصية، والتنظيم المرن في استعمال الخرائط الانسيابية لتبسيط سير العمل في المنظمة.
- تقليل التكلفة وزيادة الإنتاجية لتحسين وتجويد نوعية الخدمات المقدمة للعملاء والجمهور المستفيد والموظفين وزيادة الترابط والتنسيق بين الإدارات وتحسين أدائها.
- وتحتاج الإدارة الالكترونية إلى بناء المهارات الإدارية مع استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لمستخدمين الإدارة، وهناك فرق بين تقنيات المعلومات والاتصالات والمهارات الإدارية ومهارات تقنيات المعلومات والاتصالات المستخدمة وكلاهما ضروري لتطوير وتنفيذ إستراتيجية تقنية المعلومات والاتصالات ولكن يجب أن تبقى الأولوية للتركيز على تطوير مهارات إدارة التقنيات الجديدة، ويمكن تعزيز ذلك من خلال تدعيم قدرات المديرين والعاملين على الأعمال الالكترونية لنشر التقنية بالمنظمة، وتفعيل قدرة تقنية المعلومات وإدارة الأعمال على العمل معا بفعالية.
- ويمكن تحديد أهم قواعد الأعمال الالكترونية لمجال الإدارة الالكترونية على النحو التالي:
- اعتبار التقنية سبب لمواجهة الأعمال وتشكيل إستراتيجية أعمال المنظمة
- زيادة القدرة لتحقيق انسيابية هيكل المعلومات والتأثير والرقابة على تدفقاتها في المنظمة
- التخلص من نماذج الأعمال القديمة والاستعانة بنماذج الأعمال الالكترونية الجديدة
- استخدام التقنية في جميع المراحل إنشاء المنتج أو الخدمة والابتكار والإضافة وغيرها
- تصميم الأعمال الإستراتيجية المستقبلية وإعادة تشكيل النماذج المتاحة
- تصميم الأعمال الجديدة على أساس التحالفات الإستراتيجية لاجتذاب عملاء جدد
- تخفيض حاجات البنية التحتية من خلال التركيز على التطبيقات النهائية للموظفين الأماميين
- زيادة القدرة على تخطيط مسارات البنية التحتية للتقنية والأعمال الالكترونية

- تكامل استراتيجيات العمليات والتطبيقات بسرعة وبشكل صحيح

وتحتاج المنظمات أن تعمل على تطوير أداؤها بصفة مستمرة لتواكب التطور في مجال التقنيات والعلوم والنظريات الإدارية الحديثة واستخدام تقنية المعلومات والاتصالات ICT عبر البوابات الإلكترونية فيما أصبح يعرف بالإدارة الإلكترونية، وللاستفادة من الثورة الرقمية وتقنيات الاتصالات والمعلومات تتطلب الاهتمام بالتنظيمات الإدارية من خلال إعادة هيكلة البناء التنظيمي وإعادة بناء إجراءات الأعمال بنمط الأعمال الإلكترونية لترشيد الوقت والعمل المكثف للعمليات التنظيمية عن طريق تطبيقات برامج الأعمال سواء عبر الشبكات الداخلية للمنظمة أو عبر الإنترنت وإدارة الناس على الإنترنت وخدمات الإنترنت في كل مكان بالعمل داخل المنظمة مع التركيز على الأمن والحماية لخصوصيات المنظمة والعاملين بها.

ثالثاً- حوكمة الإدارة الإلكترونية للمنظمة

تعد الحوكمة نهج ومبادئ تطبق كاملة كما أنها تحمل معان ومعايير تنقل الواقع الاقتصادي من درجة إلى أخرى ومن مقام إلى آخر، وباتت حوكمة المنظمات تتعمق في الدوائر الأكاديمية والسياسية والاقتصادية العالمية، لذا فهي وسيلة فعالة تدخل إلى جميع المنظمات وخاصة ذات الوضع المتدهور تحت عناوين برامج الإصلاح ومتطلبات إعادة الهيكلة والاهتمام بالجودة والبحث عن عوائد اقتصادية مرتفعة حسب ما تراه المنظمات الدولية، ويجب الإشارة إلى أهميتها في تطوير البيئات التنظيمية ومؤسسات الدولة ومنظماتها المختلفة من خلال علاقتها بآليات وإجراءات الإصلاح الإداري الذي يعد احد العناصر المهمة في نظام الحوكمة الذي يساهم في ضبط العمل وتوجيه العمليات نحو النجاح والتطور المستمر، وقد زاد الاهتمام بها في معظم الاقتصاديات الناشئة والمتقدمة لارتباطها بالجوانب التنظيمية والمحاسبية والمالية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية

ماهية الحوكمة وأهدافها

يتم تداول مصطلح الحوكمة في الوقت الحالي وقد حاولت منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD توضيح عملية الحوكمة على أساس انه نظام يتم بواسطته توجيه منظمات الأعمال والرقابة عليها وتحديد هيكل وإطار توزيع الواجبات والمسؤوليات بين المشاركين في المنظمة المساهمة كمجلس الإدارة والمديرين وغيرهم من ذوي المصالح

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وتضع القواعد والأحكام لاتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المنظمات المساهمة، وبهذه الإجراءات فالحوكمة تعطي الهيكل الملائم الذي تستطيع من خلاله المنظمة وضع أهدافها والوسائل اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والعمل على مراقبة الأداء، لذا يجب أن تزود الحوكمة المنظمات الجيدة الحوافز المعقولة من أجل متابعة تحقيق الأهداف التي تكون لمصلحة المنظمة والمساهمين وأن تسهل من عملية الرقابة الفعالة وبالتالي تشجيع المنظمات على استخدام مواردها المتاحة بشكل كفاء

ويمكن تناول ماهية الحوكمة في ضوء الآتي:

- مجموعة القوانين والنظم والقرارات التي تهدف لتحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف المنظمة
- القوانين والقواعد والنظم والمعايير والإجراءات التي تهدف إلى تنظيم طبيعة العلاقة بين إدارة المنظمة والملاك للوصول إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء.
- قواعد ومبادئ تحدد الأطراف ذات العلاقة ومسؤوليات وواجبات وصلاحيات كل منها وفق تعاريف شبكة العلاقات بين المنظمة ومجموعة أصحاب المصالح الآخرين كالعلاء والجمهور المستفيد وغيرهم ممن يشكلوا نظرية الوكالة معها
- عملية تقوم بإقامة التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية وبين الأهداف الفردية والجماعية في إطار قوانين وقواعد الحوكمة التي تشجع الاستخدام الكفاء للموارد وطلب المساءلة عن الوصايا عليها وربط إمكانات مصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع كله.
- عملية تربط بين أهداف المنظمة والبعد الاستراتيجي لها وتعمل ضمن إطار الحوكمة لرسم الاتجاه الاستراتيجي والسيطرة على متغيرات بيئتها الداخلية والاستعداد لمواجهة متغيرات البيئة الخارجية والتوافق معها لتحقيق مطالب أصحاب المصالح وديمومة بقاء المنظمة

وتجدر الإشارة إلى انه على المستوى العالمي لا يوجد تعريف موحد متفق عليه بين كافة الاقتصاديين والقانونيين والإداريين والمحللين والكتاب والباحثين لمفهوم الحوكمة بل يوجد عدة تعريفات ومفاهيم وذلك حسب اهتمامات هؤلاء الكتاب والباحثين والمحللين وغيرهم والتي سنذكر بعضها ولكن يوجد شبه اتفاق على كونها إطار يتم من خلاله توجيه أنشطة المنظمة والرقابة عليها، وتوزيع الواجبات والمسئوليات بين مجلس الإدارة والمدراء وحملة



الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح ويوضح إجراءات اتخاذ القرارات المتعلقة بشئون المنظمة. ويمكن تحديد أهم أهداف الحوكمة على النحو التالي:

- إيجاد قواعد وأنظمة وضوابط تحقق الشفافية والعدالة وتمنح حق مساءلة الإدارة.
  - تحقيق الحماية اللازمة للملكية العامة وحملة الوثائق والمستندات ذات الصلة بفعالية المنظمة ومراعاة مصالح وحقوق المساهمين والعملاء والجمهور.
  - تقيد من استغلال السلطة في غير المصلحة أو استغلالها في تفضيل المصلحة العامة.
  - تنمية الاستثمار وتشجيع تدفقه وتنمية المدخرات وتعظيم الربحية وإتاحة فرص عمل جديدة.
  - تأكيد الالتزام بأحكام القانون والتشريعات والعمل على ضمان مراجعة الأداء المالي.
  - تكوين لجنة مراجعة الأداء لكافة فعاليات المنظمة بما فيها الأداء المالي من خلال لجان مراجعة خارجيين ومستقلين عن الإدارة التنفيذية من غير أعضاء مجلس الإدارة تكون لها مهام واختصاصات وصلاحيات عديدة لتحقيق رقابة فعالة مستقلة على التنفيذ.
  - تدعيم عنصر الشفافية في كافة معاملات وعمليات المنظمة وإجراءات المحاسبة والمراجعة المالية بالشكل الذي يمكن من ضبط عناصر الفساد في أي مرحلة.
  - تحسين وتطوير إدارة المنظمة ومساعدة مجلس الإدارة على بناء إستراتيجية سليمة
  - ضمان اتخاذ قرارات الدمج أو السيطرة بناءً على أسس سليمة لرفع كفاءة الأداء.
  - تعميق ثقافة الالتزام بالمبادئ والمعايير المتفق عليها وإنشاء أنظمة للرقابة الذاتية ضمن إطار أخلاقي نابع من العمل والأخلاق السائدة في المجتمع وآدابه ومبادئه.
- وتسعى الحوكمة إلى تحقيق إمكانية المنافسة في الأجل الطويل لإعطاء حوافز لتطوير وتبني التقنية الحديثة لزيادة مستويات جودة المنتجات والخدمات وتخفيض التكاليف الإنتاجية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات التي تتعامل فيها حتى تتمكن من المنافسة القوية مع المنظمات الخارجية، ورفع كفاءة أداء المنظمة ووضع الأنظمة الكفيلة بتخفيف أو تقليل الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة ووضع أنظمة للرقابة على أداء الإدارة والمنظمة ووضع هيكل يحدد توزيع كافة الحقوق والمسؤوليات وتحديد القواعد والإجراءات والمخططات المتعلقة بسير العمل بها من خلال قواعد وضوابط الحوكمة التي تعمل على تحقيق الأهداف التي تعمل في ضوء العلاقة بين المنظمة وإطار الحوكمة الخاص بها.

### أهمية ودواعي الحوكمة ومزاياها

تعاظمت في الآونة الأخيرة أهمية الحوكمة بشكل كبير لتحقيق التنمية وتعزيز الرفاهية الاقتصادية للجمهور والعملاء المستفيدين، وقد برزت هذه الأهمية بعد ألامزمة المالية الآسيوية 1998، والانهيارات والفضائح التي طالت كبريات الشركات والمنظمات وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الإدارة في قوائمها المالية التي كانت لا تعبر عن الواقع الفعلي لها، وذلك بالتواطؤ مع كبرى الشركات العالمية الخاصة بالتدقيق والمحاسبة، وهو ما جعل منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية OECD تصدر مجموعة من القواعد لحوكمة الشركات الخاصة في سنة 2004 ولحوكمة الشركات والمنظمات المملوكة للدولة في سنة 2005.

وأشارت العديد من المنظمات والهيئات على أهمية الحوكمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتجنب الوقوع في مغبة الأزمات المالية أو غيرها، وذلك من خلال ترسيخ عدد من معايير الأداء، بما يعمل على تدعيم الأسس الاقتصادية في الأسواق وكشف حالات التلاعب والفساد المالي والإداري وسوء الإدارة، بما يؤدي إلى كسب ثقة المتعاملين في هذه الأسواق، والعمل على استقرارها والحد من التقلبات الشديدة فيها، وبالتالي تحقيق التقدم الاقتصادي المنشود ويمكن تحديد بعض من أهمية الحوكمة في ضوء الآتي :

- محاربة الفساد المالي والإداري في المنظمات وعدم السماح بوجوده أو عودته مره أخرى.
- تحقيق النزاهة والحيادية والاستقامة لكافة العاملين في المنظمة على جميع المستويات.
- تفادي وجود أخطاء عمديه أو انحراف متعمد كان أو غير متعمد ومنع استمراره أو العمل على تقليله إلى أدنى قدر ممكن.
- تحقيق الاستفادة القصوى من نظم المحاسبة والمراقبة باستخدام النظم الرقابية المتطورة، وتحقيق فاعلية الإنفاق وربط الإنفاق بالإنتاج وتحقيق قدر كاف من الإفصاح والشفافية في الكشوفات المالية.
- ضمان أعلى قدر من الفاعلية لمراقبي الحسابات الخارجيين والتأكد من كونهم على درجة عالية من الاستقلالية وعدم خضوعهم لأية ضغوط من مجلس الإدارة أو من غيرهم.

- تحقيق أفضل أداء تنافسي يمكن لأي منظمة أن تحققه في نطاق بيئتها الداخلية والخارجية.
- الوصول باليات التنفيذ داخل المنظمات لكفاءة التشغيل وتخفيض التكاليف.
- نمو وتطور المنظمة وتحقيق الاستقرار والاستمرار لنشاطها وهو ما ينعكس بالتبعية على مزيد من فرص العمل والنمو الاقتصادي والإنتاجي والخدمي لكل منظمة.
- المحافظة على علاقات وحقوق ومسئوليات مجلس الإدارة وحملة الأسهم والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة، وتحسين عملية صنع القرار في المنظمات.
- وتهتم الحوكمة بتحقيق التوازن بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، وتشجيع إطار الاستخدام الكفاء للموارد وضمان حق المساءلة عن السيطرة عليها، وتهدف إلى ربط مصالح الأفراد والمنظمات والمجتمع بشكل عام وفي ذات الاتجاه يؤكد الكثيرين على أن الحوكمة ذات أهمية إذ ترغب كل منظمة أن تزدهر وتنمو ضمن حدوده لتوفير فرص العمل أو الخدمات والإشباع للحاجات الأخرى ليس لتحسين مستوى المعيشة فحسب بل لتعزيز التماسك الاجتماعي. ويمكن تناول بعض من دواعي الحاجة إلى الحوكمة على النحو التالي:
- العولمة والمتغيرات سريعة الحدوث التي جعلت الحاجة ماسة وعاجلة لحوكمة الإدارة والمنظمة وتحرير الأسواق المالية وتأثيره على العلاقات المالية بين المنظمات وأسواق تقديم المنتجات والخدمات المختلفة التي تعبر الدول والقارات وانعكاس آثار الأزمات العالمية على أمن المعلومات والمخاطر على إدارة المنظمات
- ضرورة وجود نظام إدارة متخصص يضمن نجاح المنظمات واستمراريتها بعد ما شهدته من تحولات في النظام الاقتصادي الرأسمالي وتحرير الأسواق المالية وتزايد انتقال رؤوس الأموال عبر الحدود بشكل غير مسبوق
- النمو الاقتصادي والاتجاه إلى التحول إلى النظم الاقتصادية الرأسمالية التي تقوم بدرجة كبيرة على المنظمات الخاصة لتحقيق معدلات مرتفعة ومتواصلة من النمو الاقتصادي وانطلاق الأنشطة الاقتصادية الاحتكارية أحياناً والتنافسية أحياناً أخرى دون قيود.
- الفصل بين الملكية والإدارة والتحكم في المنظمات المملوكة للجمهور والسعي إلى استثمار رؤوس الأموال في المنظمات والمؤسسات، واتساع حجم المشروعات وضعف

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

آليات الرقابة على تصرفات الإدارة والبحث عن مصادر جديدة للتمويل مما أدى إلى الاتجاه إلى أسواق المال ووضع سياسات جديدة لمواجهة آثار الأزمات المالية والاقتصادية وتحدياتها.

- سلسلة الأزمات المالية والاقتصادية والإدارية في الأنظمة المختلفة التي حدثت في الآونة الأخيرة ببعض الدول، وتحجيم دور الدولة في الأنشطة الاقتصادية وتحييد بعضها أو تهميشه تمامًا أو انهيار بعضها، وعدم تطبيق المبادئ المحاسبية ونقص الإفصاح والشفافية.

- وجود جوانب من الفساد إداري والمالي وضعف الرقابة والمحاسبة وافتقار الثقة في المعلومات المحاسبية واهتزاز الثقة بالأسواق والشعور بالانخداع والقهر والانسحاب من الاستثمار أحيانًا والتشكيك بخبرة المراكز الاستشارية ومكاتب المراجعة والتحليل المالي.

لذا لابد من الاستفادة من المزايا المتعددة التي تحققها حوكمة المنظمات والتوسع في تطبيقها في المجالات الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعلمية والخدمية المختلفة، مع محاولة وضع دليل خاص بمعايير الحوكمة بما يتفق مع ظروف البيئة المحلية وجوانبها الاقتصادية والسياسية والتعليمية والعلمية والثقافية والاجتماعية بما يحقق الاستفادة القصوى من تطبيق الحوكمة في منظمات ومؤسسات الدولة.

وتتجه المنظمات والمؤسسات ذات النشاط الاقتصادي أو المالي أو الخدمي والنوعي إلى التوسع في أنشطة مالية واقتصادية متشابكة ومعقدة، حيث انهارت معها فكرة التخصص وتقسيم العمل واختلطت فيها المعايير وانفلتت في ظلها أية الرقابة والمساءلة، وهكذا ضعفت الحوكمة وقدرتها على الرقابة والتنظيم وأثرها على الأداء الفني لهذه المؤسسات من ناحية ومراكزها المالية من ناحية أخرى، لذلك يتطلب غرس حوكمة سليمة تساعد المنظمات والحكومات الوطنية ببعض التغييرات الهامة في الطريقة التي تعمل بها، ويجب على جميع الحكومات أن تنشئ وإن تحافظ على الإطار التشريعي والمؤسسي المناسب لذلك في ضوء إمكانياتها واحتياجات جمهورها عملائها.

ويمكن تناول بعض من مزايا تطبيق الحوكمة في ضوء الآتي :

- تحسين القدرة التنافسية للوحدات الاقتصادية والإدارية وزيادة قيمتها وتعظيم أرباحها وضمان مراجعة الأداء التشغيلي والمالي والنقدي لها.

- تقويم أداء الإدارة العليا وتعزيز المساءلة ورفع درجة الثقة فيها وفرض الرقابة الفعالة على أداء الوحدات وتدعيم المساءلة المحاسبية بها.
- تحقيق العدالة والشفافية ومحاربة الفساد وزيادة ثقة المستثمرين في أسواق المال لتدعيم المواطنة الاستثمارية وتعميق ثقافة الالتزام بالقوانين والمبادئ والمعايير المتفق عليها.
- تحسين أداء المنظمات ووضع الأنظمة الكفيلة بمعالجة الغش وتضارب المصالح والتصرفات غير المقبولة مادياً وأدائياً وأخلاقياً، ومراعاة مصالح الأطراف المختلفة وتفعيل التواصل معهم، والحصول على التمويل المناسب والتنبؤ بالمخاطر المتوقعة
- وضع أنظمة الرقابة على إدارة المنظمات وأعضاء مجلس إدارتها ووضع أنظمة لإدارة المنظمة وفقاً لهيكل يحدد توزيع كل الحقوق والمسؤوليات فيما بين المشاركين ومجلس الإدارة والمساهمين، ووضع القواعد والإجراءات المتعلقة بسير العمل لتحقيق أهدافها.
- تخفيض المخاطر وتعزيز الأداء، وتحسين الوصول إلى الأسواق المالية وزيادة القابلية التسويقية للسلع والخدمات، وتحسين القيادة وإظهار الشفافية وقابلية المحاسبة عن المسؤولية الاجتماعية.
- توظيف مؤسسات الدولة وأجهزتها لحماية النظام المالي والاقتصادي العام والخاص.
- الاتجاه نحو بناء التكتلات المالية والاقتصادية الكبرى فيما سمي في البداية بالتحالفات الإستراتيجية متعددة الجنسيات ثم الشركات والمنظمات والهيئات التي هي أقرب إلى الاحتكارات منها إلى الشركات والمنظمات التنافسية.
- وتتجه إدارة الحكومات نحو إنشاء مناطق اقتصادية وتجارية اندماجية أكبر من الدولة القومية تيسيراً للنمو التجاري لمنظماتها وهيئاتها من ناحية وتهيئة بيئة نشاط اقتصادي أوسع لمؤسساتها المالية والاقتصادية والخدمية ومواجهة التكتلات المشابهة من ناحية أخرى ويتم ذلك من خلال المبادئ الاقتصادية والمالية في ضوء حوكمة الإدارة العالمية
- مبادئ ومحددات الحوكمة ومقوماتها
- تعمل الحوكمة السليمة والإدارة الرشيدة لمؤسسات الدولة ومنظماتها على تحقيق أهدافها من خلال عملية إنشاء نظام الحوكمة يتمثل في النظر إلى المبادئ التي اعتمدتها منظمة التعاون والتنمية والتي وافقت عليها حكومات دول أعضاء المنظمة وتكييفها بما يخدم أهداف مؤسساتها ومنظماتها المختلفة، لذا تسعى الدول من غير أعضاء المنظمة باعتبارها شريك استراتيجي إلى صياغة مبادئ الحوكمة لإدارة منظماتها في ضوء المبادئ الأساسية مع اعتبار

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

هويتها المحلية والإقليمية ووضع مؤسساتها ومنظماتها وإمكانياتها وقدرتها ومواردها واليات أنظمة الإدارة والرقابة عليها.

وتعتبر مبادئ الحوكمة هي القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق أفضل حماية وتوازن بين مصالح المنظمة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح الأخرى المرتبطة بها، وبينما يمكن اعتبار هذه القواعد مكملة للنصوص الواردة في شأن المنظمات والهيئات في القوانين المختلفة واللوائح التنفيذية والقرارات الأخرى الصادرة تطبيقاً لهما إلا أن ما يعطي هذه القواعد خصوصية ويجعلها مختلفة عن القواعد القانونية المشار إليها هو أن قواعد حوكمة الشركات لا تمثل نصوصاً قانونية ولا يوجد إلزام قانوني بها، وإنما هي تنظيم وبيان للسلوك الجيد في الإدارة وفقاً للمعايير والأساليب العالمية التي تحقق توازناً بين مصالح الأطراف المختلفة، لذا فإن هذه القواعد تم صياغتها بما يؤكد طبيعتها الإرشادية، وبما يؤدي إلى شرح أحكامها شرحاً وافياً من دون التقيد بأسلوب الصياغة التشريعية الذي ينهض على الاختصار وتناول الأحكام العامة والمجردة.

ويمكن تناول أهم مبادئ الحوكمة من خلال الآتي :

- المحافظة على المال العام : تعد المحافظة على أموال الدولة ومنظماتها ومؤسساتها الهدف الأول لجميع الأطراف، ومن أهم السبل الكفيلة بتحقيق ذلك المظلة القانونية والتشريعية المناسبة مع المتغيرات الحاصلة في البيئة الاقتصادية العالمية والبيئة الاقتصادية المحلية.
- ضمان حقوق المتعاملين مع مؤسسات الدولة ومنظماتها : تمثل البيئة المحيطة بالمنظمة من مستثمرين أو مجهزين أو موردين أو عاملين أو جمهور مستفيد وفئة أصحاب المصالح بالنسبة لكل منظمة، وتعد حوكمة مؤسسات الدولة من أهم الأساليب التي تحفز هؤلاء لغرض الدخول في مختلف التعاملات مع تلك المؤسسات والمنظمات حيث أن رأس المال يبحث دائماً عن الاستقرار بما يؤدي إلى جذب رؤوس الأموال إلى المنظمات ذات الوضع الجيد والتي تعمل ضمن معايير وقوانين ثابتة مما يشيع روح الاطمئنان بالنسبة لكافة المتعاملين معها.
- الإفصاح والشفافية : يعد من أهم المبادئ اللازمة لتحقيق أو تطبيق نظام حوكمة إدارة المنظمات من خلال ضرورة توفير جميع المعلومات بدقة ووضوح وعدم إخفاء أي معلومة وإظهارها للجمهور في الوقت المناسب والإفصاح عن كافة البيانات المالية

والمعلومات الأخرى وتقارير الأداء والملكية وأسلوب استخدام الصلاحيات وأن يتم الإفصاح عن المعلومات الآتية:

- مبادئ الإدارة وأهداف والرواتب والمزايا الممنوحة إلى العاملين.
- المخاطر التي من المتوقع أن تحيط بالأعمال، وعرض البيانات المالية والمسائل المادية المتصلة بالعاملين وهياكل وسياسات الحوكمة المعتمدة.
- مهام وصلاحيات الإدارة : يحدد نظام حوكمة مسؤوليات الإدارة وسبل المتابعة الفعالة للإدارات التنفيذية من خلال توفر المعلومات لكافة المستويات الإدارية وبذل العناية المهنية اللازمة بما يتناسب مع المسؤوليات الملقاة على عاتقها وبالشكل الذي يضمن الأداء الأمثل وكذلك ضمان سلامة تقرير النشاط والتقارير المالية والمحاسبية، وتشمل بعض من المبادئ الفرعية التي تتضح في الآتي :
- وضع الصيغ والآليات والتعليمات والنظم التي تضمن احترام والتزام المنظمات للقوانين واللوائح السارية والتزامها بالإفصاح عن المعلومات الجوهرية للمساهمين وأصحاب المصالح الآخرين.
- اعتبار أعضاء مجالس الإدارة ممثلين لجميع المساهمين والعملاء والجمهور، وإن تتوفر الخبرات والمهارات الفنية فيهم عند اختيارهم وتعيينهم
- الاهتمام بوجود محاضر اجتماعات وسجلات ودفاتر، وبناء التقرير السنوية وعرضها على المساهمين لتوضيح أعمال المنظمة ومركزها المالي والنظرة المستقبلية لأعمالها
- إيجاد صيغ وأساليب تسمح للمساهمين بالتعبير عن آرائهم وتمكينهم من اتخاذ القرارات بشكل سليم ومدروس.
- وجود لجان للمراجعة الداخلية تابعة لمجلس الإدارة لمتابعة الوحدات الاقتصادية تتولى إعداد ودراسة وكفاءة نظام الرقابة الداخلية والقوائم المالية قبل عرضها على الإدارة.
- ضمان جودة التقارير المالية وصحة المعلومات المحاسبية عندما تقوم في إعداد عمليات المراجعة الداخلية والخارجية ومقاومة ضغوط وتدخلات الإدارة.
- الإفصاح والشفافية في عرض المعلومات المالية وغير المالية التي تقوم عليها الحوكمة.
- ضرورة وضوح السياسات المعلنة وخاصة فيما يتعلق ما تنوي المنظمة القيام به من تطوير أو تغيير في حجم وتدريب وبرامج الأيدي العاملة بالإضافة إلى المصادقية والحرص على الحفاظ على سرية المعلومات المالية والخدمية والتجارية وغيرها.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وتعمل الحوكمة على سد كل ثغرة قد يتسرب منها الفساد إلى المنظمة خاصة كانت أم عامة، ويمكن القول إن ثمة عوامل ارتبطت بالمناخ الاقتصادي في دول العالم ساهمت في خروج مفهوم الحوكمة، وتقوم الحوكمة بزيادة الثقة في الاقتصاد القومي وتعميق دور سوق المال، وزيادة قدرته على تعبئة المدخرات ورفع معدلات الاستثمار، والحفاظ على حقوق الأقلية أو صغار المستثمرين، وتشجع الحوكمة على نمو القطاع الخاص ودعم قدراته التنافسية، وتساعد المشروعات في الحصول على التمويل وتوليد الأرباح، وإتاحة فرص عمل واستقلالية بعض المنظمات، وهناك اتفاق على أن التطبيق الجيد للحوكمة من عدمه يتوقف على مدى توافر مستوى جودة المحددات الخارجية والداخلية

ويمكن تحديد أهم محدّدات الحوكمة في ضوء الآتي:

- محدّدات خارجية : تشير إلى المناخ العام للاستثمار في الدولة، ووجود مثل هذه المحددات يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تساعد على حسن إدارة الشركة، وتشمل هذه المجموعة تشمل العناصر التالية:

- القوانين والتشريعات والإجراءات المنظمة العامة للمنظمة للنشاط الاقتصادي عمومًا.
- كفاءة القطاع المالي الذي يوفر الأموال اللازمة لقيام المشروعات وتمويلها
- تنظيم مستويات التنافس ومنع الممارسات الاحتكارية في أسواق عناصر الإنتاج والسلع والخدمات اللازمة لممارسة الأنشطة.
- كفاءة الأجهزة الرقابية في أحكام الرقابة هيئة أسواق المال ومدى قدرتها في الرقابة.
- وجود جمعيات مهنية ذات صلة كجمعية المحامين والمحاسبين ومكاتب المراجعة والتصنيف الائتماني والاستشارات والمعلوماتي.. إلخ.
- وجود بعض المؤسسات ذاتية التنظيم كالجمعيات المهنية والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية.
- وترجع أهمية هذه المحددات إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة المنظمات التي تقلل من التعارض بين العائد الاجتماعي والعائد الخاص

- المحددات الداخلية: تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع



- السلطات داخل المنظمة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة، وتتكون داخل المنظمة نفسها وتشمل العناصر الآتية:
- آلية توزيع السلطات داخل المنظمة والآلية والقواعد والتعليمات والأسس المنظمة لكيفية التي تحدد أسلوب وشكل القرارات اتخاذها.
  - العلاقة الهيكلية بين الجمعية العمومية للشركة ومجلس إدارتها والمديرين التنفيذيين ووضع الآلية المناسبة لهذه العلاقة مما يخفف من التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة وصولاً لتكاملها هذه المصالح.
  - زيادة وتعميق سوق العمل على تعبئة المدخرات ورفع معدلات استثمار المنظمة.
  - العمل على دعم وتشجيع نمو القطاع الخاص، وخاصة قدرته التنافسية ومساعدة المشروعات في الحصول على تمويل مشاريعها وتحقيق الأرباح وإتاحة فرص جديدة وتعمل محددات الحوكمة على زيادة الثقة في الاقتصاديات الوطنية وتفعيل وتعميق دور أسواق المال في تعبئة المدخرات من جهة ورفع معدلات عوائد الاستثمار من جهة أخرى، إضافة إلى حماية حقوق صغار المستثمرين وتشجيع القطاع الخاص ومؤسساته على النمو ورفع قدرته التنافسية.
  - وتحتاج الحوكمة إلى مجموعة من المقومات لدعم تطبيق وتسنين قواعدها ومبادئها الأساسية المحددة من أجل أحكام الإشراف والرقابة على السياسات والإجراءات والقرارات التي تتخذ من قبل إدارة منظمات الأعمال
  - ويمكن تناول أبرز هذه المقومات على النحو التالي:
- توفر القناة الكاملة لدى إدارة المنظمات بقبول قواعد ومبادئ الإشراف والرقابة.
  - توفر الثقة بين الأطراف المعنية في المنظمة من الإدارة بالعاملين والتعاملية مع المنظمة.
  - وضوح التشريعات والسياسات والقواعد والمبادئ الحاكمة إذ أن الوضوح يعد غاية في الأهمية حيث يسهل ذلك تطبيق القواعد والمبادئ.
  - وضوح إمكانية تطبيق آليات الحوكمة المراد تطبيقها من أجل الوصول إلى النتائج بشكل دقيق وواضح.
  - نظام اتصالات متطور بتقنيات حديثة يسهل الاتصال بين الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- الإجراءات والسياسات الفاعلة المتضمنة التوجيه والإرشاد وتحديد المواقف السلبية والإيجابية

وتقوم الحوكمة على العديد من الأدوات المحاسبية منها المراجعة الخارجية والمراجعة الداخلية ونظام الرقابة الداخلية المحاسبية ولجان المراجعة والمحاسبة الإدارية والمحاسبة الاجتماعية والبيئية:

الحوكمة وركائزها الإدارة الرشيدة ومعاييرها:

تعد الحوكمة الرشيدة بمختلف أبعادها شرطا رئيسيا لتحقيق التنمية المستدامة وتحسين مستويات المعيشة من خلال إيجاد الظروف السياسية والقانونية والاقتصادية والاجتماعية اللازمة للقضاء على الفقر والأمية الثقافية والمعلوماتية وأهم مدخل لتطبيق وتفعيل مدارس الإدارة الحديثة وخاصة الإدارة الإلكترونية وإدارة التميز التي تناسب المتغيرات المعاصرة المحلية والإقليمية والعالمية حيث أنها، يمكن أن تساعد على إيجاد فرص العمل وحماية البيئة والنهوض بالتنمية الشاملة المستدامة، فهي تنهض على تطبيق مفاهيم الشفافية والمساءلة والمصادقية، وعلى وجود مؤسسات عامة ذات كفاءة وفاعلية وعالمية ذات تقنية وجودة عالية، لذا فإنها تستجيب لاحتياجات جمهور وعملاء منظمات ومؤسسات الدولة حيث إنها يمكن أن تعزز العدالة الاجتماعية وتضمن المساواة في الحصول على الخدمات عالية.

ويحتاج تفعيل الحوكمة وضمان حسن تطبيقها إلى متطلبات إحصائية ومعلوماتية من خلال توفير معلومات وإحصاءات شاملة وجيدة يسهل الوصول إليها من قبل جميع أفراد المجتمع، حيث تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركنا أساسياً من أركان الحوكمة، وأيضاً يمكن اعتبار تقنية المعلومات ومجتمع المعرفة من أهم أركان حوكمة الإدارة الرشيدة ولها دور كبير في تطبيقها

ويمكن تناول ماهية حوكمة الإدارة الرشيدة في الآتي :

- ممارسة السلطة في تدبير منظومة موارد الدولة الاقتصادية والاجتماعية والعلمية والتعليمية والثقافية والسياسية من أجل التنمية فالحكم الجيد يكون العامل الوحيد الأساسي في القضاء على الفقر وإنعاش النمو.

- ممارسة السلطة الاقتصادية والسياسية والإدارية لإدارة شؤون الدولة على كافة المستويات من خلال آليات وعمليات ومؤسسات تمكن الأفراد والجماعات من تحقيق مصالحها.

- الإدارة بمستوى الأداء الجيد للجهاز الحكومي بمفهومه الواسع التي تشمل الإدارات والهيئات والأجهزة والوزارات وغيرها وغير ذلك من الجهات الحكومية التي تقوم باتخاذ قرارات أو تنفيذ سياسات أو الإشراف على تطبيق القوانين والتشريعات والرقابة على تنفيذها
- عملية إدارية تستهدف تحقيق الشفافية في السياسة وإدارة الدولة ومنظماتها ومؤسساتها.
- الحكم الرشيد الذي يتم تطبيقه عبر حزمة من القوانين والقواعد التي تؤدي إلى الشفافية وإعمال القانون.
- ويعرف تقرير التنمية الإنسانية العربية الحكم الصالح أو الإدارة الرشيدة من منظور التنمية الإنسانية بأنه الحكم الذي يعزز ويدعم ويصون رفاه الإنسان، ويقوم على توسيع قدرات البشر وخياراتهم وفرصهم وحرياتهم الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، لاسيما بالنسبة لأكثر أفراد المجتمع فقرا وتهميشا.
- ويمكن أن تتضمن حوكمة الإدارة الرشيدة قيمتين عالميتين، هما:
- القيمة الأولى التضمينية والمساواة: المساواة وإتاحة فرص متساوية للجميع للمشاركة في الإدارة، ومعاملة جمهورها وعملائها المستفيدين جميعا تكون على قدم المساواة أمام القانون وبغير تمييز، وتأمين فرص متساوية للاستفادة من الخدمات التي توفرها الحكومة، وكذلك فرص عادلة للنفاذ إلى المعلومات.
- القيمة الثانية المتعلقة بالمساءلة: تعنى أن من اختيروا للحكم يجب أن يخضعوا للمساءلة من، وهى تستند إلى توفر المعرفة والمعلومات، والشفافية في آليات إدارتها، كما تركز على وجود حوافز لتشجيع المسؤولين الحكوميين الذين يقومون بالإدارة على أداء مهامهم بإخلاص وفعالية وأمانة، هذه الحوافز تتأق من وجود التنافسية في اختيار الموظفين العاميين وإرساء السياسات، وتوافر أخلاقيات الوظيفة العامة لدى الموظفين التي تحقق المصلحة العامة.
- واكتسبت ماهية حوكمة الإدارة الرشيدة أهمية كبرى بالنسبة للديمقراطيات الناشئة، وذلك بسبب ضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة، وضعف نوعية المعلومات التي تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة والتي ساعدت على انتشار الفساد وانعدام الثقة، وذلك يمكن أن يرجع أيضا أما لسبب الأفراد وعدم احترام أي مرجعية محلية أو إقليمية بالإضافة إلى معرفة القوانين المماثلة التي يمكن الالتفاف حولها

لتفادي التورط والاستفادة القصوى بدون مساءلة حقيقية

ويوجد دور فعال لوسائل الإعلام المسموع والمرئي والفضائي والالكتروني المتنوع في الوصول إلى المعلومات، فقيام وسائل الإعلام بأشكالها المتنوعة بدورها على الوجه الأكمل، يتطلب مجموعة من الشروط يأتي في مقدمتها ضمان حرية العمل لها، وتسهيل مهمة وصولها إلى مصادر المعلومات، لأنه لا مجال للحديث عن محاربة الفساد دون وجود صحافة حرة، وإتاحة المجال أمام الجميع لتملك هذه الوسائل، والحد من رقابة السلطات الحكومية عليها.

ويبرز دور أدوات ووسائل الإعلام بأنواعه الفضائية والالكترونية كوسيلة أساسية في اطلاع المواطنين على المعلومات بشكل سهل والمشاركة الفاعلة في عملية المحاسبة والمساءلة ونشر الشفافية، وتمثيل مصالح المواطنين والدفاع عنها، خاصة في ظل التعقيد الشديد للقضايا السياسية والاقتصادية والاجتماعية والإدارية، والتي تتطلب بحثاً واطلاعا واسعا على المعلومات من مصادرها المختلفة، وذلك حتى يستطيع الجمهور اتخاذ وجهة نظر محايدة حيالها، وهو ما يتطلب جهدا ووقتا وتكلفة لا يستطيع البعض تحملها، لذا فإن وسائل الإعلام هي الجهة المؤهلة للقيام بهذا الجهد من البحث والجمع للمعلومات وتقديمها فهي أداة من أدوات الإدارة الالكترونية وأيضا آلية مساعدة لحوكمة الإدارة الرشيدة إلى المواطن.

ويمكن تناول أهم الركائز التي تقوم عليها حوكمة الإدارة الرشيدة على النحو التالي:

- المساءلة والقياس: يسعى مجلس إدارة المؤسسات والمنظمات لعمل توازن بين متطلبات الهيئة العامة والمعينين ومتطلبات حماية المنظمة وموجوداتها، وتعمل على ترتيب أولوياتها وأهدافها الإستراتيجية، وتقوم بوضع مؤشرات لقياس الأداء التي تركز على الآتي.

- تفهم الإدارة التنفيذية والموظفين دورهم ومسؤولياته بوضوح وشفافية
  - تقييم العمل من خلال مجموعة من المقاييس ومؤشرات الأداء تخضع للمساءلة حول القيم التي تحققها،
  - إدراك الإدارة والموظفين أن التكريم والتحفيز يعتمد بالدرجة الأولى على الأداء ونتائج مؤشرات الأداء التي يتم تحقيقها.
  - يقوم مجلس الإدارة بأعداد تقريراً دورياً حول إنجازاتها وأدائها بشكل عام للجميع
  - مراجع مجلس الإدارة القيم التي تحققها المنظمة مقارنة بالمنظمات الرائدة في نفس المجال والتجارب المثل.
- المحاسبة : تعتبر المحاسبة ركيزة أساسية لحوكمة الإدارة الرشيدة وليس فقط بالنسبة

للمؤسسات الحكومية، ولكن أيضا بالنسبة للقطاع الخاص ومنظمات المجتمع المدني التي يجب أن تخضع للمحاسبة من قبل المجتمع والقائمين على المؤسسات والمنظمات، وبشكل عام فإن أي منظمة أو مؤسسة ما يجب أن تخضع لمحاسبة أولئك المتأثرين بقراراتها أو أفعالها والمحاسبة لا يمكن أن تكون سارية بدون شفافية وحكم القانون.

- الالتزام بحكم القانون : تحتاج الإدارة الرشيدة بنود قانونية عادلة والتي يجرى تنفيذها بحيادية، ويتطلب أيضا الحماية الكاملة لحقوق الإنسان والتنفيذ العادل للقانون يتطلب قضاء مستقلا وشرطة وأمنية محايدة وغير فاسدة.

- الشفافية والمكاشفة: تعنى الشفافية بصناعة القرارات وتنفيذها تجرى وفق قواعد، وتعنى أيضا أن المعلومات متاحة التي يمكن أن تصل مباشرة إلى أولئك المتأثرين بهذه القرارات وتنفيذها. وتحتاج إلى إتاحة معلومات كافية بأشكال مفهومة، ومن خلال الإعلام، وتكتسب أهميتها في تحقيق الحوكمة الفعالة في المنظمة من كونها تمكن من إعادة تقييم ودراسة مدى وجدوى الاستثمار في المنظمة واتخاذ القرار الملائم كما أنها تبني وتقوي روابط الثقة بين الفئات المختلفة في المؤسسة، الهيئة العامة، ومجالس الإدارة، والإدارة التنفيذية، لذا تعمل على الإفصاح عن البيانات المالية سواء عن طريق النشر في الموقع الإلكتروني أو أية وثائق أخرى تطلبها سلطة الضرائب من الشفافية المطلوبة لتحقيق الحوكمة الرشيدة.

- المشاركة: تعتبر مشاركة كل من الشباب والرجال والنساء التي تشكل جميع فئات المجتمع ركيزة من الركائز الأساسية التي تتطلبها الإدارة الرشيدة، وقد تكون المشاركة إما بصورة مباشرة أو من خلال مؤسسات تمثيل شرعية وسيطة، حيث إن الديمقراطية أو المشاركة تعتبر من أهم آليات مجتمعات المعرفة، ولا يعنى بالضرورة أن هموم الجماعات الأكثر استضعافا في المجتمع قد تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع القرار، فالمشاركة يجب أن تكون معلومة ومنظمة، وهذا يعبر عن حرية التجمع والتعبير من ناحية ومجتمعاً مدنيا منظماً من ناحية أخرى.

- سرعة الاستجابة والإجماع والموافقة: أن تحاول العمليات والمؤسسات أن تكون مواتية لكل الفاعلين، ويكون لها ثمة فاعلين متعددين ورؤى متعددة في المجتمع. ويتطلب ذلك توسط مختلف بين أصحاب المصالح في المجتمع من أجل الوصول إلى توافق واسع بشأن ما يشكل المصلحة المشتركة لكل المجتمع وكيف يمكن تحقيقها. ويتطلب

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

أيضا نظرة واسعة وطويلة المدى حول المطلوب من أجل تنمية المستدامة، وكيفية تحقيق أهداف هذه التنمية.

- الرؤية الإستراتيجية : يمثلك القادة والعامّة وكذلك القائمين على المؤسسات، رؤية طويلة المدى في ظل حوكمة الإدارة الرشيدة التي تسعى إلى التنمية الشاملة المستدامة للنهوض بالمجتمع نحو التغيير المنشود بالتوازي مع الوعي بما هو مطلوب لهذه التنمية. وتتطلب حوكمة الإدارة الرشيدة تفعيل القضايا المتعلقة بالشفافية والمصادقية والمساءلة، مما يقضى في نهاية المطاف برفع معدل النمو الاقتصادي، وتحسين مستوى المعيشة، وتفعيل درجة المشاركة لجميع أفراد المجتمع ومؤسساته ومنظماته في صنع وتنفيذ القرارات والقوانين ومراقبة مستوى الأداء وتصحيح الانحرافات وكفالة تحقيق التنمية المستدامة. يمكن تحديد أهم معايير حوكمة الإدارة الرشيدة باختصار في الآتي:

- المعيار الأول: الهيكلية التنظيمية والمسؤوليات والعلاقات

○ المعيار الفرعي الأول: مجلس إدارة فعال.

○ المعيار الفرعي الثاني: دور اللجان.

○ المعيار الفرعي الثالث: الإدارة التنفيذية.

- المعيار الثاني: معيار القيادة.

○ المعيار الفرعي الأول: التخطيط الاستراتيجي.

○ المعيار الفرعي الثاني: ميثاق السلوكيات والأخلاقيات.

○ المعيار الفرعي الثالث: إدارة المخاطر.

- المعيار الثالث: إدارة العمليات.

○ المعيار الفرعي الأول: السياسات والإجراءات.

○ المعيار الفرعي الثاني: التدقيق الداخلي.

○ المعيار الفرعي الثالث: التدقيق الخارجي.

- المعيار الرابع: إدارة الموارد.

- إدارة الموارد المالية (الضوابط الداخلية).

○ إدارة الموارد البشرية.

○ إدارة الممتلكات.

وتعد مبادئ الحوكمة والإدارة الرشيدة أو اتخاذ القرار بناءً على معلومات مبيّنة هي من مبادئ الحكمة الإنسانية التي لها ذات الأهمية كقيم العدالة والديمقراطية، فالقرار علم له نفس مستوى الخطيئة كالقرار الذي يخالف الحق البين فالقاضي الذي يحكم بغير علم هو في النار مثل القاضي الذي علم الحق وحكم بغيره كما ورد في الحديث الشريف، بل ربما يكون الذي حكم بغير علم هو الأكثر ضرراً وخطورة من الذي علم الحق وحكم بغيره لأنه لا يعلم خطورة فعله هو يصعب عليه تصحيحه بنفسه أو بغيره لذا نجد في كثير من الدول والمؤسسات أن الضرر والفساد يقعان بسبب اتخاذ القرار من غير تبين وعلم، حيث أن مراحل اتخاذ القرارات الرشيدة تبدأ بالالتزام الصارم بالنظم واللوائح والقوانين ثم الرجوع إلى أي معلومات داعمة للقرار وأخيراً الشفافية التامة لعرض القرارات حتى يطمئن الجميع لرشد ذلك القرار، قد يكتمل ذلك عبر وسائل الإعلام المتنوعة الفضائية والالكترونية عبر الأقمار الصناعية والانترنت في إطار مجتمع المعرفة.

وتركز حوكمة الإدارة الرشيدة بالفاعلية حيث أنها تهتم بنتائج العمليات والمؤسسات التي تتفق مع احتياجات المجتمع من خلال الاستخدام الأمثل للموارد التي في متناولها، ويغطي مفهوم الكفاءة أيضاً الاستخدام القائم على الاستدامة للموارد الطبيعية وحماية البيئة، لذا يتضح أنه عندما تندمج الإدارة الرشيدة بتقنية المعلومات وتطبيقاتها يصبح ماهية الحوكمة الرشيدة الالكترونية E-Governance التي تمثل قضية الوصول إلى المعلومات وحرية تداولها وإتاحتها للمواطنين ركناً أساسياً للإدارة الالكترونية الرشيدة.

#### حوكمة تقنيات المعلومات والإدارة الالكترونية

تعتبر تقنية المعلومات هي دراسة تصميم تطوير تفعيل دعم أو تسيير أنظمة المعلومات التي تعتمد على الحواسيب وبشكل خاص تطبيقات وتاد الحاسوب، وتهتم تقنية المعلومات باستخدام الحواسيب والتطبيقات البرمجية لتحويل وتخزين وحماية ومعالجة وإرسال واسترجاع المعلومات بأمان، فتقنية المعلومات اختصاراً IT وهى اختصاص واسع يهتم بالتقنية ونواحيها المتعلقة بمعالجة وإدارة المعلومات خاصة في المنظمات الكبيرة، وتتعامل تقنية المعلومات مع الحاسبات الإلكترونية وبرمجياتها لتحويل وتخزين وحماية ومعالجة المعلومات ونقل واستعادة المعلومات، وتهتم تقنية المعلومات بتقنيات الشبكات والبرمجيات، ويمكن أن تتضمن في مفهومها قسم خدمات المعلومات أو نظم المعلومات الإدارية ومزود الخدمة المنظمة

■ ماهية حوكمة تقنيات المعلومات وفوائدها

تطوي حوكمة تقنية المعلومات على تقييم وتوجيه الخطط لاستخدام تقنية المعلومات والاتصالات لدعم تنظيم ومراقبة استخدامها لتحقيق هذه الخطط، ويتضمن إستراتيجية وسياسات لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات داخل المنظمة.

ويمكن تحديد ماهية تقنيات المعلومات على النحو التالي:

- نظام يقوم بتوجيه ورقابة الاستخدامات الحالية والمستقبلية لتقنية المعلومات وتقييم وتوجيه خطط استخدامها في تدعيم المنظمة ومتابعة هذا الاستخدام لانجاز الخطط المقررة.
  - التركيز على تحديد حقوق القرار والمساءلة في إطار للتشجيع على السلوك المرغوب فيه في استخدام تقنية المعلومات
  - الهياكل التنظيمية والإجراءات التنفيذية والقيادية التي تضمن أن تقنية المعلومات تساند وتوسع إستراتيجية المؤسسة وأهدافها.
  - نظام توجيه الاستخدامات المستقبلية لتقنية المعلومات والاتصالات والسيطرة عليها.
  - الإطار الذي سيحقق التوافق والتوازن بين الأهداف الإستراتيجية والأهداف التي تساعد في تحقيق المستوى المقبول من المخاطر المتعلقة بالمعلومات، ووضوح الرؤية والرسالة التي تسعى إلى تحقيقها إستراتيجية نظم المعلومات وما يتفرع عنها من سياسات ومعايير وإجراءات ومعمارية ومقاييس وأدوار ومسؤوليات لجميع العاملين في المنظمة.
  - يقصد به وصف الكيفية التي يقوم الأشخاص المكلفون بقيادة المنظمة وفقاً لتقنية المعلومات في اعتبارهم عند ممارستهم لعمليات الإشراف والرقابة وإدارة المنظمة.
- وتعد الكيفية التي تطبق بها تقنية المعلومات يكون لها أثر حاسم فيما إذا كانت ستحقق رؤيتها ومهمتها وأهدافها الإستراتيجية، وتركز حوكمة تقنية المعلومات على إدارة المشاريع وتقنية المعلومات ذاتها وتعريف هذا كجزء جزءاً "لا يتجزأ من حوكمة المنظمات والإدارة الرشيدة، لذا تتناول تحديد وتنفيذ العمليات والهياكل والآليات ذات العلاقة بالمنظمة التي تساعد المسؤولين عن الأعمال وتقنيات المعلومات لتنفيذها وتمكينهم لدعم أعمال تقنية المعلومات والمحاذاة لإنشاء القيمة التجارية من استثمارات تقنية المعلومات.



- ويمكن تحديد بعض من فوائد حوكمة تقنية المعلومات في ضوء الآتي:
- التوجه نحو إدارة فعالة لرغبات واحتياجات العملاء في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة.
  - توجيه الإدارة العليا ومشاركتها نحو تحقيق مصالح المتعاملين معها.
  - تحقيق عائد اقتصادي على كافة الأنشطة التي تقوم بها وتحمل تكاليف مقابلها.
  - تحسين وتطوير التقنيات المستخدمة باستمرار لتفي بالمطلوبات المتغيرة بالبيئة المحيطة.
  - التطور السريع والمعقد في تقنية المعلومات المستخدمة في جميع المجالات.
  - تعدد الإدارات والأقسام التي تستخدم تقنيات المعلومات وتنوع اهتماماتها واحتياجاتها.
  - توفير القيادة والتحفيز ورفع مستوى الأداء بالمنظمة وتعميق دور الرقابة على مخرجات تقنية المعلومات
  - ظهور العديد من التشريعات المنظمة لاستخدام التقنيات الحديثة كالتوقيع الإلكتروني والاتصالات وتداول المعلومات.
  - اعتماد بشكل جوهري على تقنية المعلومات كشرط أساسي تفرضه الجهات الرقابية والإشرافية والتطبيقات الجيدة لحوكمة المنظمات وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات.
  - إتباع نماذج عمل جديدة، والتلاؤم مع الممارسات أعمال الإدارة الإلكترونية.
  - الموازنة بين التكاليف المرتفعة والمتزايدة لتقنية المعلومات والقيمة المتزايدة للمعلومات من أجل تحصيل العائد المناسب من الاستثمارات في تقنية المعلومات.
  - إدارة أثر تقنية المعلومات في استمرارية العمل في المنظمة نظراً للاعتماد المتزايد على المعلومات وتقنية المعلومات في جميع مجالات المنظمة.
  - المحافظة على قدرة تقنية المعلومات لبناء المعرفة اللازمة لضمان نمو الشركة وصيانتها.
  - تجنب فشل مشاريع تقنية المعلومات، الذي يؤثر تأثيراً متزايداً في قيمة الشركة وسمعتها.
- وتعتبر حوكمة المعلومات ضرورة لكل منظمة ناجحة في عصر المعلوماتية والأعمال الإلكترونية، وذلك لضمان أفضل أداء لأنظمة المعلومات المعمول بها لتساعد المنظمة الإلكترونية في تحقيق أهدافها الإستراتيجية، وقد زاد ذلك بعد أن أصبح هناك اعتماد كبير

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

على تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء الأعمال وارتباطها بالميزة التنافسية للمنظمات التي تتعامل بهذه التقنيات، وبناء منظومات تقنية المعلومات يحتاج إلى تضافر جهود العاملين لحماية المعلومات الحساسة والحرجة، في عصر تعددت فيه المخاطر المتعلقة بهذه التقنيات والتي قد تتسبب بآثار سلبية على أعمال المنظمة وتهدد استقرارها.

### ■ مقومات ومعايير حوكمة تقنية المعلومات وحمايتها:

يتمثل الغرض من إطار حوكمة معايير وتصميم تكنولوجيا المعلومات في تحديد المهام اللازمة للبدء في تطبيق هذا المرجع بشكل فعال على مستوى كل الهيئات الحكومية. من ناحية ثانية، يُعتبر مدى إتباع الجهات الحكومية لمعايير وتصاميم تكنولوجيا المعلومات المقررة المؤشر الرئيسي لنجاح خطة التطبيق، وينتج عنه تقديم وتطوير حلول في مجال تكنولوجيا المعلومات بشكل أسرع وأكثر فعالية، وكذلك التواصل المتكامل لخدماتها مع منصة حكومة أبو ظبي الإلكترونية المقبلة.

ويمكن تناول أهم مقومات حوكمة تقنية المعلومات الجيدة من خلال الآتي:

- المواثمة بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وخطط التشغيل اللازمة لتحقيق أهداف الإستراتيجية وبين الخطة الإستراتيجية لتقنية المعلومات.
- وضع خطة تشغيل لتقنية المعلومات ووضع خطة مالية وتمويلية لتقنية المعلومات.
- وضع إطار عام لتطبيق حوكمة تقنية المعلومات والرقابة عليها مأخوذاً في الاعتبار ما تصدره جهات الرقابة والإشراف والتشريعات المنظمة للعمل بالمؤسسات واختيار البدائل العملية المطروحة كبرنامج COBIT لآليات العملية في حوكمة تقنية وأمن المعلومات وهو أحد إصدارات معهد حوكمة تقنية المعلومات
- القيام بتشكيل اللجان المتخصصة في توجيه تقنية المعلومات ووضع الإستراتيجية الخاصة بها ويتعين أن يكون مستوى هذه اللجان من أعضاء مجلس الإدارة.
- ويعد أمن المعلومات وحماية كل من المعلومات ونظم المعلومات من الاستخدامات غير المرخص بها في المنظمات للحفاظ على المعلومات من التعديلات أو التدمير، حيث أنه في ضوء ضخامة حجم الاستثمارات في تقنية المعلومات، فإنه لا محالة من ضرورة تبني المنظمات وكذلك المؤسسات الحكومية توجهها نحو تخصيص أو إيجاد قسم أو إدارة متخصصة تكون مسئولة عن حماية وأمن نظم المعلومات.

ويمكن أن تتم حماية المعلومات والخصوصية في إطار حوكمة تقنية المعلومات على النحو الآتي.

- المحافظة على السرية بتوفير مستوى مناسب من سرية المعلومات.
- السلامة والدقة للتأمين ضد حدوث تغيرات غير سليمة في المعلومات أو تدميرها وان تكون المعلومات يوثق فيها وليس هناك مجال للاختلاف أو التنصل من المسؤولية عنها.
- الإتاحة بمعنى قابلية المعلومات للتداول والنفوذ إليها طوال الوقت.
- ولا يقوم الفنيون المتخصصون بعملية أمن المعلومات فحسب، وإنما يوجد تعاون وثيق بين جميع العاملين، بحيث يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات بما يخدم المصالح العامة، ويحمي أعمالها بطريقة تُعزز ثقة العملاء بها، مما يرفع من قيمة المردودات التي يمكن تحصيلها من خلال الإدارة الفعالة لأمن أنظمة المعلومات.
- ويمكن تحديد أهم معايير حوكمة تكنولوجيا المعلومات في ضوء الآتي:
- إيصال المعلومات الكاملة عن معايير وتصميم تقنية المعلومات إلى الجهات المعنية ونشر المعارف اللازمة في هذا الخصوص.
- تطبيق المعايير والتصميم من خلال الإجماع والمبادرة الاستباقية في الإدارة.
- المراقبة المستمرة للتأكد من التقيد بمعايير وتصميم تقنية المعلومات وتوفير المساندة للعمليات.
- صيانة معايير تقنية المعلومات لضمان تطابقها مع أفضل الأمثلة العالمية للتقنية المعاصرة.
- ومن أجل نشر معايير وتصميمات تقنية المعلومات وتطبيقها على مستوى الجهات الحكومية، لذا يختص إطار حوكمة تقنيات المعلومات على الآتي:
- التنفيذ: الأدوار والمسؤوليات المقررة لإدارة الخدمات التنفيذية والتغيرية، بالإضافة إلى نطاق المسؤولية والسلطة التي تقتصر عليها تلك الأدوار والمسؤوليات.
- التنظيم: الوحدات والهيكل التنظيمية والمجموعات وآليات التنسيق، مثل مجموعات التوجيه التي تم تشكيلها لإدارة عملية الحوكمة.
- السياسات: الأطر والحدود المقررة لاتخاذ القرارات.

■ دور الإدارة في إطار حوكمة تقنية المعلومات أهميتها في الإدارة الالكترونية:  
وتتطلب حوكمة تقنية المعلومات من الإدارة أن تكون مؤهلة وقادرة على القيام بقيادة تقنيات المعلومات، لذا تقع المسؤولية العليا لتقنية المعلومات في على أصحاب القرار فيها، ولذا فإن إدراك مفهوم حاكمية تقنية المعلومات والإحاطة بتفاصيلها وكيفية بنائها وتطبيقها اعتماداً على الممارسات هذا الجانب يساعد في تقليل المستوى المقبول من المخاطر المتعلقة بالمعلومات والاتصالات، مما يساعد في توظيف تقنيات المعلومات والاتصالات بشكل أمثل في خدمة المنظمة. وتكون ادوار الإدارات في إطار حوكمة تقنية المعلومات على النحو التالي:

- توفير خطة إستراتيجية طويلة المدى لحماية وتأمين المعلومات ونظم المعلومات بحيث تعكس هذه الخطة على مدى إدراك وخطورة حماية المعلومات والنظم الخاصة بها.
- يقع على مجلس الإدارة مسئولية مراجعة الإنفاق الاستثماري في مجال امن وحماية المعلومات ومدى توافقها مع الخطط الإستراتيجية والإطار العام لإدارة المخاطر بها.
- الموافقة على إيجاد وتطوير البرامج المستخدمة في حماية وامن لمعلومات وأنظمتها.
- الحصول بشكل مستمر ودوري على تقارير من الإدارة عن كفاءة وفعالية البرامج المستخدمة لحماية امن ونظم المعلومات.

ويوجد في الوقت الراهن، في العديد من الهيئات الحكومية أقسام لتقنية المعلومات مستقلة يتم تشغيلها من خلال موظفي الجهة نفسها أو تعهدتها إلى شركات خارجية، تقوم كل جهة حكومية بتصميم وتطبيق وتطوير حلولها في مجال تقنية المعلومات بشكل مستقل. ولقد أدى ذلك إلى تنامي أعداد شركات حلول التقنيات المتداخلة مما أدى إلى ازدياد التعقيدات ومحدودية التواصل والاستعمال غير الفعّال للموردين، وتعتبر مسألة الاستفادة من تقنيات المعلومات في تطوير جودة أنشطة المنظمة، وتحسين مردودها في العمل هو ما تسعى إليه حوكمة تقنيات المعلومات.

وقد بدأت معظم الحكومات بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت ومختلف وسائل التكنولوجيا الحديثة. وتعتبر الإدارة الالكترونية أرضاً خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظراً لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة ولتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى.

ويمكن تناول بعض من أهمية حوكمة تقنية المعلومات في الإدارة الالكترونية على النحو الآتي:

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية
- التزام الإدارات بالخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المنوطة بالإدارة الالكترونية
- وجود معايير ومقاييس يمكن أن تعتمد عليها الدوائر الحكومية في حال قررت بناء أنظمة إلكترونية

- الحصول على جودة الخدمة وكيفية قياس مدى استخدامها من قبل الجمهور المستهدف

- تحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحكومة الالكترونية
- وهكذا فقد يؤدي انتشار الخدمات الالكترونية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الإرهاق الإداري في جسم الحكومة بدلاً من أن يضيف عليها رونق الفعالية والشفافية. ومن أجل الرد على هذا التحدي تأتي حوكمة الحكومة الالكترونية كأداة فعالة من أجل التأكد من أن الخدمات الحكومية الالكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة إلى مستويات أفضل من المستوى الحالي.

وتحتاج المنظمات بشكل عام ضرورة لتطوير حوكمة تقنيات المعلومات فيها، ولا يرتبط هذا التطوير بإدارات وأقسام تقنيات المعلومات في المنظمات فقط بل بإداراتها العليا وبجميع العاملين فيها أيضاً، ولتقنية المعلومات دور كبير في نجاح المنظمات بتحقيق أهدافها وتعظيم ربحيتها، فتقنية المعلومات تستخدمها المنظمات في يومنا هذا على نطاق واسع وفي جميع مجالات أعمالها، بدءاً من أنظمة الموارد البشرية واستقطاب الموظفين، مروراً بالإعلان والدعاية والتجارة الإلكترونية، وانتهاءً بالتواصل مع العملاء والزبائن، فضلاً عن برمجيات المحاسبة وإصدار الفواتير، وهذا يعني أن للكيفية التي يجري بها وفقاً لها هي استخدام تقنية المعلومات التي لها أثراً هاماً في نتائج أعمال المنظمة.

وتقنية المعلومات ليست مورداً منعزلاً من موارد المنظمة، وإنما هو أحد وأهم الموارد فيها، فتقنية المعلومات تدخل في جميع مجالات العمل، وتشكل جزءاً من إدارة وقيادة المنظمة الالكترونية في جملتها، ويسمى هذا المنهج الحديث في التعامل مع تقنية المعلومات بحكومة تقنية المعلومات، فمبدأ حوكمة تقنية المعلومات مشتق من المبدأ الذي ساد عالمياً في المدة الأخيرة،

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

والمسمى بحكومة المنظمات الذي يعبر عن مجموعة من المسؤوليات والممارسات التي يقوم بها مجلس الإدارة والإدارة التنفيذية بهدف القيادة الإستراتيجية للشركة لضمان تحقيق الأهداف وإدارة المخاطر على نحو ملائم والتحقق من أن موارد الشركة تستعمل جيداً.

### الحكومة الالكترونية وإدارة الحكومة الالكترونية

أدركت معظم دول العالم أهمية الاتصالات وتقنية المعلومات لتطوير حياة الفرد والمجتمع وتحسين اقتصاد الدولة ودخل الفرد، فاستخدمت الاتصالات وتقنية المعلومات بشكل مطرد في العقود الأخيرة من القرن الماضي، ومازال يزداد توجه والاستخدام نحو التقنية بأنواعها، الأمر الذي أسهم في تحقيق مكاسب هائلة لبعض منظمات الدول التي استثمرت في إنتاج هذه التقنية واستخداماتها وتحولت مجتمعاتها إلى مجتمعات معلوماتية ومجتمعات المعرفة التي تقوم على فكرة اقتصاد المعرفة ونظرية رأس المال الفكري.

تتميز هذه المجتمعات باعتمادها على قوة المعلومات والمعرفة أكثر من اعتمادها على عناصر الثروة الأخرى، بحيث أسهمت خدمات الاتصالات وتقنية المعلومات بقوة في جعل حياة الإنسان أكثر رفاهية من حيث توفير الجهد والوقت وتقليل النفقات على المدى المتوسط والبعيد وإيجاد موقع حضاري للمجتمع على المستوى الوطني والعالمي بشكل أكثر فاعلية مع فتح آفاقا واسعة لفرص وظيفية جديدة لأبناء المجتمع تسهم في تقليل الهجرة إلى المدن وتنمي العمل عن بعد إضافة إلى توفير فرص وظيفية جديدة مناسبة لعمل المرأة، ويقوم مجتمع المعلومات The Society Information على تقنية المعلومات في وصوله للمعلومات وقراءة الإخبار وإرسال الرسائل والتسويق وتسجيل المواعيد وعقد الصفقات عبر الانترنت والتجارة الالكترونية والتعلم عن بعد وغير ذلك، فالمعلومات تعتبر الآن من انجح الوسائل التقنية الحديثة التي بإمكانها تدعيم الإدارة والمتعاملين معها.

### ماهية الحكومة والحكومة الالكترونية

يتم استثمار الكثير من الموارد في بناء واجهات المعاملات للإدارة الالكترونية بصفة عامة وعلى وجه الخصوص إدارة الحكومة الالكترونية، وقد آن الوقت للتأكد من إن تلك الاستثمارات لن تذهب سدى وسوف تضمن استمرارية الخدمات الالكترونية، لذا فالوقت مناسب للتفكير بالحكومة الالكترونية قبل أن تنتشر خدماتها بطريقة غير سليمة وخاصة على الانترنت ولا نعود قادرين على إدارتها وصيانتها وحمايتها من العبث الالكتروني، حيث دخلت آليات الحكومة في مجال الأعمال الدولية على نطاق واسع بسبب وجود الكثير من الخسائر المالية الجسيمة والإدارية التي تعرضت لها الكثير من المنظمات على مستوى العالم

وخاصة في الدول التي أخذت في تطبيق الإدارة الإلكترونية ومجالاتها من الأعمال الإلكترونية وإدارة الحكومة الإلكترونية.

وقد ظهر تقرير قسم الاقتصاد والشؤون الاجتماعية التابع لمنظمة الأمم المتحدة بشأن دراسة مسحية حول الحكومة الإلكترونية بعنوان من الحكومة الإلكترونية إلى الحوكمة المترابطة، ويدل ذلك على أن الحوكمة المترابطة هي مرحلة مُتقدمة على الحكومة الإلكترونية، وهذه المرحلة تحمل مزايا جديدة لم تكن موجودة من قبل، ولها بالمقابل مُتطلبات ينبغي الاهتمام بتوفيرها. ويمكن تحديد ماهية الحوكمة الإلكترونية في ضوء الآتي :

- إطار يشمل مجموعة العلاقات التنظيمية في المنظمة وقوانينها والتدقيق والمحاسبة وتوفير منظومة متكاملة من معايير قياس الأداء
  - إطار من القوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الإلكترونية من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد
  - الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار مشاريع الحكومة الإلكترونية والتزام الإدارات والوزارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة المُنوطة بالإدارة الإلكترونية
  - استخدام المعلومات والتكنولوجيات الحديثة مثل غيرها والإنترنت عبر الهاتف النقال للجمهور بحيث يمكنهم من زيادة الاتصالات التي يستخدمونها لتقدي أفضل الخدمات
  - استخدام تقنية المعلومات كالمواقع الإلكترونية والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات إلكترونياً للمواطنين
  - معايير ومقاييس تعتمد الدوائر الحكومية في حالة قرر بناء أنظمة إلكتروحكومية
  - تقديم الخدمات الإلكترونية والتشاور مع المواطنين والديمقراطية الإلكترونية
- فيمكن تحديد ماهية الحوكمة الإلكترونية كما يعمل المجتمع وطريقة تنظيمها في ضوء الرقمية التي تشير إلى استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة، حيث تقدم شبكات الانترنت والشبكة العالمية التي مكنت الحكومات والمنظمات لنقل خدماتها من عملية المادية التقليدية إلى أكثر فعالية من حيث التكلفة على سبيل المثال عملية الإلكترونية المصرفية الإلكترونية والتجارة الإلكترونية وعمليات الشراء الإلكتروني وإدارة الحكومة الإلكترونية

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

وقد قام بليك هاريس 2000 بتلخيص الحوكمة الالكترونية على أنها ليست مجرد موقع عن الحكومة و بريد الكتروني أو مجرد تقديم خدمات عبر الانترنت أو أنها مجرد مداخل رقمية حول الوصول إلى المعلومات الحكومية والمدفوعات الالكترونية، حيث أنها ستغير طريقة الاتصال بين الطرفين المواطنين بالحكومات وأيضا الحكومات بالمواطنين، كما أنها ستؤدي إلى مفاهيم جديدة للمواطنة سواء من حيث الاحتياجات والمسؤوليات ومشاركة المواطنين للحكومة في صنع العملية السياسية الديمقراطية وذلك في أوسع معانيها، كما أن للحكومة الالكترونية آثار عديدة على إدارة الحكومة الالكترونية .

ويمكن تحديد ماهية الحكومة الالكترونية فيما يلي :

- استخدام تقنية المعلومات والاتصالات من قبل الحكومة لتعزيز نطاق ونوعية المعلومات والخدمات المقدمة للمواطن بطريقة فعالة من حيث التكلفة
  - استخدام تقنية المعلومات التي لديها القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والشركات وغيرها من الأسلحة للحكومة .
  - قدرة الإدارات والقطاعات الحكومية المختلفة على توفير وتقديم الخدمات والمعاملات والإجراءات الحكومية بوسائل إلكترونية في إطار من الشفافية والوضوح.
  - عملية التحول الجذري للعمل الحكومي من الأسلوب المتعارف عليه إلى العمل الإلكتروني عن طريق نافذة الخدمات الإلكترونية المتاحة على مدار الساعة
  - التمكين من تنفيذ الإجراءات الحكومية بشتى المجالات إلكترونياً بواسطة مواقع ويب حكومية تطرح على شبكة الإنترنت.
  - قدرة القطاعات الحكومية على تبادل المعلومات وتقديم الخدمات فيما بينها وبين المواطن وقطاع الأعمال بسرعة ودقة عالية وبأقل التكاليف عبر شبكة الإنترنت.
- وهناك من يرى أن مصطلح الحكومة الإلكترونية يعني استخدام نتاج ثورة التقنية الرقمية في تحسين مستويات الأداء في الأجهزة الحكومية ورفع كفاءتها وتعزيز فعاليتها لتحقيق أهداف الإدارة والمنظمة، ويشمل ذلك الاستفادة من تراكم المعرفة والتقدم التقني المرافق لها في توسيع قاعدة المستفيدين من الخدمات العامة، من حيث وفرة الخدمات وتحسين أساليب تقديمها بوسائل إلكترونية تساعد في الاطلاع على بعض المعلومات الحكومية وإكمال التبادل بين الأجهزة الحكومية وجمهورها المستفيدين من خدماتها في أي زمان ومكان على



أساس المساواة والعدالة بين المعنيين بكافة الخدمات العامة، ويمكن استخدام هذه التقنيات خدمة لتقديم أفضل الخدمات الحكومية للمواطنين

كما يُعرفها البنك الدولي بأنها مصطلح حديث يشير إلى استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات من أجل زيادة كفاءة وفعالية وشفافية ومساءلة الحكومة في ما تقدمه من خدمات للمواطن ومجتمع الأعمال من خلال تمكينهم من المعلومات بما يدعم النظم الإجرائية الحكومية كافة كما يحاول أن يقضي على أشكال الفساد المنتشر.

وينظر إلى الحوكمة أو الحكومة الالكترونية على انه مصطلح جديد واسع وفضفاض له كثير من الجاذبية والبريق تبدأ حدوده من تسديد مبلغ فاتورة الخدمات العامة وتتعاظم المهام إلى إدارة الدولة بشتى الجوانب، ويتبادر للذهن عند سماع عبارة الحكومة الإلكترونية E-Government أنها تدير نفسها بنفسها أو تقوم بجميع الأعمال الموكلة إليها عن طريق شبكات الإنترنت، وهذا مفهوم خاطئ إذ لا يمكن لأي حكومة في العالم أن تدير مواردها افتراضياً أو من خلال الفضاء المعلوماتي وتحول عملها بالكامل إلى عمل إلكتروني عن طريق شبكة من الكوابل ومجموعة من الأجهزة والبرامج والمكونات الأخرى، فالحكومة الإلكترونية بكل بساطة هي الانتقال من تقديم الخدمات العامة والمعاملات من شكلها الروتيني إلى الشكل الإلكتروني عبر الإنترنت أو خلافاً من أنواع الشبكات.

وتتضم الحكومة الالكترونية خطة أوسع للتجديد، فتشير الحكومة الالكترونية إلى استخدامها من قبل الوكالات الحكومية من تقنية المعلومات كشبكات الانترنت والحوسبة المتنقلة التي تملك القدرة على تحويل العلاقات مع المواطنين والأعمال التجارية وغيرها من أدوات الحكومة وهذه التقنية يمكن أن تستخدم مجموعة متنوعة مختلفة الغايات لتقديم الخدمات وتحسين التفاعل مع قطاع الأعمال والصناعة والتعليم والصحة وغيرها، وتمكين المواطن من خلال الوصول إلى المعلومات أو إدارة أكثر كفاءة للحكومة كنتيجة للفوائد التي يمكن الحصول عليها للحد من الفساد وزيادة الشفافية والمزيد من الملائمة ونمو الإيرادات وتخفيض التكاليف، وقد يكون من المفيد أكثر التمييز بين الحوكمة والحكومة الالكترونية المختلفين والمتصلة ببعضها البعض.

ويمكن تحديد الفرق بين الحوكمة الالكترونية والحكومة الالكترونية على النحو التالي:  
تقوم الحكومة الالكترونية على استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتقديم خدمات للمواطنين وقطاع الأعمال ومؤسسات المجتمع المدني، أما الحوكمة الالكترونية فتستخدم تقنية

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

المعلومات والاتصالات لتحسين وتعزيز ركائز الحكم الرشيد كمسار إستراتيجية التنمية الوطنية لتحديث العمليات والإجراءات الحكومية، ويتم توظيف تقنية المعلومات والاتصالات لتقديم الخدمات العامة في الحكم الرشيد حتى تتيح مشاركة المواطنين وتحقيق المساواة والعدالة الاجتماعية لتأكيد الشفافية والمساءلة والكفاءة والفاعلية في الأعمال الحكومية أو الرسمية للوصول إلى اقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة.

وتكون الحوكمة الإلكترونية خارج نطاق الحكومة الإلكترونية في حين أن الحكومة الإلكترونية تعرف بأنها مجرد تقديم الخدمات الحكومية والمعلومات إلى الجمهور باستخدام الوسائل الإلكترونية، والحوكمة الإلكترونية تتيح للمواطن المشاركة المباشرة في الأنشطة السياسية المكونة وتتجاوز الحكومة الإلكترونية وتشمل الديمقراطية الإلكترونية والتصويت الإلكتروني والمشاركة في النشاط السياسي على الإنترنت، وذلك على نطاق واسع أكثر، والحوكمة الإلكترونية ستغطي الحكومة لمشاركة المواطنين والأحزاب والتنظيمات السياسية والبرلمان وسلطة القضاء ووظائفها، وقد تكون الحوكمة الإلكترونية مقابل الحكومة الإلكترونية حيث إن وظيفة الحكومة قبل كل شيء هو التركيز على تحقيق المصلحة العامة للمجتمع، والحوكمة وسيلة لوصف العلاقة بين الحكومة والبيئة الأوسع السياسية والاجتماعية والإدارية.

مبررات وأهداف الحوكمة الإلكترونية وأهميتها:

ساد توتر العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة وضعفت قدرتها ومهارتها الإدارية التقليدية في إدارة المنظمة ومواردها بالإضافة إلى إدارة مكاتب الموظفين وشئون العاملين بها الأمر الذي جعل من التقنية حل مناسب لتغير أنظمة العمل والعمال بالمنظمات ذات الأوضاع المتدهورة والمتقدمة التي تسعى للتطور والتنمية، وقد بدأت بعض المنظمات في تفعيل وتطبيق ما يسمى بالحوكمة الإلكترونية التي بدورها تقوم بتفعيل خدمات التقنية بكافة المصالح والقطاعات ذات العلاقة بها، ويتم التطبيق في ضوء ما يفيد مصالح المنظمة وجمهورها المستفيد، حيث تعمل حوكمة المنظمات على بث القناعة داخل الموظفين من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وهناك العديد من المبادرات التي يمكن إطلاقها من أجل تحقيق قدر أكبر من الوعي والثقافة لتطبيق وتفعيل الحوكمة الإلكترونية وخاصة عندما تنتهج الإدارة مدخل الإدارة الإلكترونية التي تعد فرصة جيدة للدفع بمفاهيم وأفكار جديدة أكثر تأثيراً على المجتمع.

كما تعد التغيرات الهائلة التي حدثت في الإدارة العامة الإلكترونية ومجالاتها التجارية

الالكترونية والحكومة الالكترونية والأعمال الالكترونية التي أتاحت فرص وجود ثورة محتملة لإعادة تشكيل القطاع العام وإعادة صياغة العلاقة بين المواطنين والحكومة والتباين الواسع على مدى الشبكة الحكومية لإنشاء فرص لدراسة كيفية إدارة الحكومة الالكترونية والتأثير على أداء القطاع العام والاستجابة الديمقراطية لها، فالحكومات الالكترونية بجميع أنحاء العالم نتجت من الثورة الرقمية التي أعطت فرص غير مسبقة لتحسين وتقريب بعض من الأشكال العامة وتقديم الخدمات من أوروبا إلى آسيا إلى إفريقيا وأمريكا الجنوبية وإلى بلدان أخرى يمكن لها أن تندمج مع كيانات بعض المنظمات الالكترونية الرسمية وغير الرسمية التي قامت باتخاذ نهج أكثر ابتكاراً لإبرام صفقات مع مواطنيها باستخدام شبكة الانترنت حيث أصبح نمو الصناعة والتجارة ومعاملات الخدمات المتنوعة بجميع الأنحاء تقوم بإيصال المعلومات والخدمات العالمية الالكترونية

لذا ظهرت الحاجة لتشكيل إطارات إجرائية تساعد الإدارة بمستوياتها على اتخاذ القرارات بطريقة صائبة فتصبح نتائج قراراتهم مباشرة في خدمة مهمات المنظمة وإستراتيجيتها، وتسعى المنظمات الالكترونية من خلال حوكمة عملياتها الداخلية والخارجية لتوفير التجانس بين مختلف وحداتها الإدارية بحيث تكون أعمال تلك الوحدات مكملة لبعضها البعض. ويمكن تحديد بعض من مبررات الحوكمة الالكترونية على النحو التالي:

- ظهور معلومات جديدة وتقنية الاتصالات والحاسبات والمعلومات لديها الكثير من السمات التي تعمل على التشجيع لاستبدال النظم الهرمية التقليدية من خلال أنماط أكثر مرونة للتفاعل، وتساعد على إظهار قيمة مضافة للعمليات التي تميز الحكم الرشيد،
- تبادل المعلومات على نطاق واسع على جميع مستويات الإدارة والحكومة واستخدام القطاع العام لتقنية المعلومات الأكثر ابتكاراً وتقنية للاتصالات كالانترنت التي تساعد على تغيير طريقة تحكم العلاقات بين الجمهور والمنظمة والإدارة والحكومة
- تقديم خدمات ومعلومات موثوقة، ومزيد من المعرفة لتسهيل الوصول إلى عملية الحكم وتشجيع أعمق لمشاركة المواطن والتزام من جانب صناع القرار لتعزيز الشراكة بين المواطن والقطاع العام
- محاولة للقضاء على بعض أنظمة الكسب غير المشروع وزيادة الوعي العام وتشجيع المشاركة الشعبية لمكافحة الممارسات الغير مشروعة

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- توضيح الشفافية والإفصاح الكامل في الإدارة المالية وتعزيز الديمقراطية المحلية من خلال خط خدمات توفير المعلومات الدقيقة واسع على الأداء العامة للمنظمات
- التصدي لبعض الحواجز لفئات الأشخاص أصحاب الإعاقة الجسدية أو السمع أو البصر التي قد يواجهها المتنقل عبر الانترنت للتفاعل مع الخدمات الالكترونية
- وتستهدف الحوكمة الالكترونية استخدام تقنية المعلومات من خلال المواقع الالكترونية والأنظمة المعلوماتية وشبكات الاتصال الخارجية والداخلية وتطويرها بما يضمن تقديم أفضل الخدمات للمواطنين، وتنطلق محاور تفعيل دور الحوكمة الالكترونية كمحور تقديم الخدمات الالكترونية ومحور الإدارة الالكترونية الذي يمثل العمود الفقري للحوكمة الالكترونية التي تساعد على ربط الإدارات العامة للوزارات عن طريق أنظمة متكاملة من أجل تدوير عجلة الحوكمة وتوجيه التنمية

ويمكن تحديد أهم أهداف الحوكمة الالكترونية على النحو التالي:

- تعزيز التفاعل بين المواطنين والدولة وتفعيل مشاركة المجتمع المدني في الشؤون العامة وتعزيز الاندماج الاجتماعي.
- نشر ودعم خدمات الحوكمة الالكترونية الجديدة داخل المحافظات حتى يتسنى لجميع المواطنين الوصول إليها لتعزيز تكافؤ الفرص.
- زيادة قدرات واستجابة المؤسسات العامة من خلال استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتحقيق الحكم الرشيد وتعزيز الكفاءة والشفافية والمساءلة.
- المساهمة في تطوير بيئة مواتية لنمو اقتصادي سليم وتعزيز تنمية مجتمع قائم على المعرفة وسد الفجوة الرقمية.
- الاستثمار في رأس المال البشري لتحسين جودة وكفاءة دورة الإدارة كاملة التخطيط والتنفيذ والمراقبة لتوفير الخدمات المطلوبة إلكترونياً، وتوفير التدريب على مهارات وبناء قدرات تقنية المعلومات على مستوى المجتمعات المحلية.
- بناء قدرات لإدارة البحوث والمعلومات وإنشاء قدرات المعلومات والإعلام داخل الوزارات والصادرات المحلية ودوائر المحافظات وعلى المستوى المحلي لزيادة الشفافية والمساءلة لتحسين جودة وكفاءة التنفيذ.
- تمكين التنسيق الفعال والكفاء بين وحدات الحكم الوطني المحلي لتقديم الخدمات فيما يتعلق بمهامها في التخطيط وإدارة الخدمات، وبناء قدرات موظفي الخدمة المدنية

فيما يتعلق بالجوانب التشغيلية لسياسية الحوكمة الالكترونية وتنفيذ المبادرات والبرامج. وتعتبر المؤسسات الحكومية والمنظمات التابعة لها أكبر مؤسسات المجتمع وخاصة بعد أن بدأت معظم أنظمة الحكومات بالانتقال إلى الفضاء الالكتروني من أجل تقديم خدماتها على الانترنت بمختلف وسائل التقنية الحديثة، وتعتبر الحوكمة الالكترونية أرضاً خصبة لزراعة مبادئ الحوكمة الالكترونية نظراً لتعدد الخدمات الالكترونية التي تقدمها الحكومة من جهة وتنوع وتشتت الدوائر الحكومية التي تقدم تلك الخدمات من جهة أخرى، وقد عانت العديد من تجارب أنظمة الحكومات الالكترونية من التجارب الفاشلة التي كانت في بعض الأحيان باهظة الكلفة ولم يكن هناك من يحاسب لأنه بالأساس لم توجد أية مقاييس لقياس النجاح والفشل وحتى إن وجدت فقد غاب عنها أهمية وجود رؤية واحدة متكاملة للنماذج الالكترونية بحيث تلتزم بمعاييرها كافة الوزارات والإدارات العامة، فالنقلة إلى نظم الحوكمة الالكترونية على المستوى التقني لم يوازها نقلة متناسبة على المستوى الإداري والتنظيمي.

ويمكن تحديد بعض من أهمية الحوكمة الالكترونية لإدارة الحوكمة الالكترونية في ضوء الآتي:

- وجود إطار وقوانين تحكم تصميم وإطلاق الخدمات الالكترونية وتوفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار والوصول إلى اقتصاد متنوع تنافسي مبني على المعرفة، والتزام الإدارات والوزارات بالمخطط التوجيهي العام الصادر عن السلطة الممنوحة بإدارة الحوكمة الالكترونية

- تأكيد الشفافية في الإجراءات وتوفير المعلومات للمواطن عن شتى الأنشطة الحكومية وترشيد الإنفاق الحكومي وتغيير الصورة التقليدية للحكومة ويتمثل ذلك في تبسيط الإجراءات والتخلص من الروتين وتكوين قنوات اتصال فعالة ومباشرة بين المواطن والجهات الحكومية لرفع مستوى الكفاءة والفاعلية في الأداء الحكومي

- جودة الخدمات وقياس مدى استخداماتها من قبل الجمهور المستهدف، وتحديد الأدوار التنظيمية والمسؤوليات في إطار إطلاق مشاريع الحوكمة الالكترونية

ونجد أنها تعتبر نقطة الانطلاق نحو تقدم الخدمات الالكترونية والخروج بها من نطاقها الجغرافي وإمكاناتها البشرية المحدودة وتوصيلها للمستفيدين في أماكن تواجدهم في المدن والأرياف في وقت قياسي على مدار الساعة، والتوجه للانتقال للعالم الرقمي يحتاج إعداد

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

إستراتيجية تنطلق من دراسة الواقع القائم ومشكلاته ليتم تحقيق هذه الأغراض وما يندرج تحتها من أغراض فرعية لا يمكن إنجازها بدون اعتماد إستراتيجية واضحة وحكيمة لبناء إدارة الحكومة الإلكترونية، حتى لا يؤدي هذا الانتقال في المقابل إلى انتقال عيوب الواقع إلى البيئة الإلكترونية، ويوجد محاورين قد يضمننا نجاح نظام إدارة الحكومة الالكترونية وهما:

- المحور الأول : مدى جاهزية القطاعات الحكومية لتقديم الخدمات إلكترونياً ويتأتى ذلك من خلال توفير البنية التحتية اللازمة لذلك عن طريق تحديث القطاعات وتدعيمها بأحدث ما توصلت إليه تقنيات الاتصالات والمعلومات للمساعدة لتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً.

- المحور الثاني : نشر المعارف والخبرات في المجالات المرتبطة بتقديم الخدمات الحكومية إلكترونياً وتعميق المفاهيم والخبرات التي تساعد الإدارة ومسئول تقنية المعلومات بجميع القطاعات في تطبيق مفاهيم الحكومة الالكترونية وتطبيقاتها من جانب والتوعية لتعريف المجتمع بمزايا التحول إلى المجتمع الرقمي وكيفية الاستفادة من الخدمات الالكترونية من جانب آخر.

ويعد الجزء الأهم والأصعب أو الأكثر تعقيداً في عملية حوكمة مكونات إدارة الحكومة الالكترونية هو ذلك الجزء المتعلق بالخدمات الإلكترونية نظراً لكثرة التقنيات ووسائل التطوير من جهة وتشعب ووفرة تلك الخدمات الالكترونية من جهة أخرى، ويهتم ذلك بإجراءات ومسؤوليات تصميم وتطوير وإطلاق الخدمات الالكترونية والتأكد من مطابقتها للمعايير المتفق عليها، ومن المهم قبل الشروع بحوكمة الخدمات الالكترونية أن تقوم الإدارة المخولة بدراسة مراحل إنتاج تلك الخدمات ابتداء من البحث عن الخدمة المراد تطويرها إلكترونياً ووصولاً إلى إطلاقها الفعلي على الانترنت.

### حوكمة الانترنت ومراحل الخدمات الالكترونية وقنواتها

تتضمن حوكمة الخدمات الالكترونية مع حوكمة الإنترنت التي كانت تترجم أحياناً بإدارة الإنترنت Internet Governance محل نقاش بين العديد من المؤثرين في عالم الإنترنت والذين تتباين آراؤهم فيما إذا كان على الإنترنت تسهيل التبادل الحر للمعلومات والأفكار، وكيفية تحقيق ذلك، فحوكمة الإنترنت كانت محل نزاع بين المجموعات المختلفة على الصعيدين السياسي والعقائدي الإيديولوجي، وقد طرحت مجموعة عاملة تم تشكيلها بعد القمة العالمية لمجتمع المعلومات تعريفاً لحوكمة الإنترنت كجزء من تقريرها الذي صدر في

حزيران 2005 تدور حول الأفعال والمشاركات التي ينبغي أن تكون لبعض الأطراف الفاعلة والسلطات المتاحة لهم كالحكومات الوطنية والكيانات المؤسسية والمجتمع المدني. وتقوم حوكمة الإنترنت على تطوير وتطبيق ممارسات الحكومات والقطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني للمبادئ المشتركة والمعايير وإجراءات اتخاذ القرارات والبرامج التي تبلور استخدام الإنترنت، وقد طرح بروفيسور القانون يوش بنكلر Yochai Benkler تقسيم لحوكمة الإنترنت على ثلاث طبقات، يتلخص في الآتي:

- طبقة البنية التحتية الفيزيائية التي تعبر خلالها المعلومات.
  - الشيفرة أو الطبقة المنطقية التي تتحكم بهذه البنية
  - طبقة المحتوى الذي يحتوي على المعلومات التي يتم إرسالها عبر الشبكات.
- ويمكن تحديد أهم مراحل حوكمة الخدمات الالكترونية على النحو التالي:-
- استكشاف الخدمة: تعتني الحوكمة في هذه المرحلة بتنظيم علاقات فريق استكشاف الخدمات الحكومية مع سائر الوزارات والإدارات العامة وترسم حدود التدخل الإداري بين أفراد ذلك الفريق ووحدات المعلوماتية.
  - تصنيف الخدمة: يقوم فريق من خبراء الحكومة الالكترونية بتصنيف وتركيب الخدمات الحكومية حسب حاجات المواطنين والمؤسسات بحيث تعكس أحداثاً حياتية معينة أو معاملات تجارية، وتتدخل الحوكمة من أجل فرض تصنيفات محددة للخدمات الحكومية وتوزيع تلك التصنيفات على الوحدات المعلوماتية وفرق الخبراء.
  - تصميم الخدمة الإلكترونية: يقوم فريق خدمات التقنية بتصميم الخدمة الالكترونية ورسم مساراتها وكيفية تواصلها مع الأنظمة الموجودة من أجل الحصول على بيانات ومعلومات لصالح الجمهور المستفيد من الخدمة، وتهتم في هذا المستوى بتنظيم وتنسيق الخدمات ضمن التصميم العام والمعمارية الأساسية لكيان الحكومة الالكترونية.
  - مكنة الخدمة وتطويرها: الحصول على التصميم النهائي للخدمة ويعمل مطوري البرامج على كتابة الكود البرمجي الخاص بها والالتزام بمعايير التقنية، حيث يتم تطوير الخدمات على مستوى الوزارة الواحدة مع الالتزام بالمرجع الأساسي للخدمات الالكترونية أوفي مركز مشترك للحكومة يتم تأسيسه من أجل هذا الهدف،

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

وهنا تتدخل الحكومة التطويرية من أجل فرض تقنيات معينة لبرمجة الخدمات الالكترونية بالإضافة إلى فرض قالب رسائل إلكترونية محدد ومعتمد من قبل الحكومة من أجل تبادل البيانات بين الوزارات عبر الخدمات الالكترونية.

- فحص الخدمة :بانتهاؤ عملية تطوير برمجة الخدمات يبدأ فريق العمل بالشروع في عملية فحص الخدمة التي تشمل عملية فحص الجوانب الوظيفية المطلوبة وجوانب التقنية والعيوب التي يمكن أن تؤدي إلى توقفها تحت ظروف معينة، وثقوم الحكومة في هذه المرحلة بتحضير إجراءات نقل الخدمة إلى مرحلة الفحص بالإضافة إلى تحضير إجراءات قبول الخدمة على أنها خالية من العيوب الوظيفية والتقنية.
- أمن وموثوقية الخدمة: إجراء تجارب السرية والأمان على تلك الخدمة من أجل التأكد من عدم إمكانية الأشخاص غير المؤهلين من التلاعب بالمعلومات أو الإطلاع على معلومات مواطنين آخرين من خلال عمليات التبادل الإلكتروني، فيقوم فريق الحكومة بنشر معايير أمن الخدمات والتقنية الواجب اعتمادها من أجل ضمان التوافقية والتجانس على مستوى سرية البيانات.
- إطلاق وتشغيل الخدمة : التأكد من نجاح الخدمة بمختبر الحكومة الالكترونية وبعدها يكون قد تم إخضاعها لفحوص الجهد المعلوماتي يأتي وقت إطلاقها على الإنترنت والإعلان عنها، وبالتأكيد لا يمكن للوزارات والإدارات العامة إطلاق خدمات إلكترونية على بوابتها الالكترونية من غير العودة إلى إدارة الحكومة الإلكترونية وأخذ موافقتها على ذلك، وتغطي حوكمة الحكومة الالكترونية في هذه المرحلة إجراءات إطلاق الخدمة بالمستوى التشغيلي الفعلي ومن تلك الإجراءات تأخذ الموافقة بالظهور على البوابة الالكترونية.
- دليل استخدام الخدمة : تتأكد الحكومة من أن الخدمة المتوفرة إلكترونيا قد تم شرحها بإسهاب للمواطن وأصحاب العمل من أجل تمكينهم من الاستفادة منها، وكذلك الأمر قد تم شرح التقنية من أجل تمكين مطوري الخدمات الالكترونية من استخدامها ضمن برمجياتهم، ومن الممكن تحضير دليل مختصر خاص بالمواطنين ودليل تقني خاص بالبرمجين.
- قياس فعالية الخدمة : تكون الخدمة ناجحة ولكنها غير فعالة على المستوى الوظيفي وبتعبير آخر قد لا يرغب المواطنون بالاستفادة منها بالطريقة الالكترونية أو قد يوجد



بعض العيوب الوظيفية التي تجعل الجمهور ينأى بنفسه عن عناء الدخول إلى الانترنت وتنفيذ تلك الخدمة الالكترونية، وتهتم الحكومة بوضع معايير قياس نجاح الخدمة ومستوى مقبوليتها بالإضافة لشرح ذلك النوع من القياس.

- الأدوار والمسؤوليات: يتولى مجلس إدارة الحكومة الالكترونية مهمة تخطيط الخدمات الالكترونية الحكومية ويكلف فرق عمل مختلفة لوضع معايير ومقاييس التقنية الواجب اعتمادها عند تطوير خدمات على مستوى الوزارات والإدارات العامة، وتشمل عملية التخطيط للخدمات الالكترونية مراحل استكشاف الخدمة وتصنيفها ووضعها ضمن خانة الأولويات.

- منافذ الوصول للخدمة: يتم تحديد كيفية الوصول للخدمة من قبل البشر ومن قبل الآلة، ومن الممكن تحديد الوي والهاتف الجوال والهاتف العادي كمنافذ بشرية للوصول للخدمات وعلى الجانب الآخر للوصول للخدمات وعلى الجانب الآخر من الممكن استخدام دليل الخدمات الالكتروني وتقنيات خدمات الوب من أجل الوصول الآلي إلى الخدمة، وهنا تحدد الحكومة معايير اعتماد المنافذ الآلية والبشرية للوصول إلى الخدمة وكيفية اعتماد تلك المنافذ في الخدمات الالكترونية.

وقد يؤدي انتشار الخدمات الالكترونية الحكومية بطريقة عشوائية إلى المزيد من الإرهاق الإداري في جسم الحكومة بدلاً من أن يضيفي عليها رونق الفعالية والشفافية، ومن أجل الرد على هذا التحدي تأتي حوكمة إدارة الحكومة الالكترونية كأداة فعالة للتأكد على الخدمات الالكترونية المستهدفة سوف تدور في فلك التكامل والتجانس وترفع بأداء الحكومة إلى مستويات أفضل من المستوى الحالي.

وينظر إلى الخدمات الإلكترونية أو ما يحلو محلياً الإطلاق عليها التعاملات الإلكترونية على أنها تتكون من أربعة مستويات رئيسة والمستوى الخامس الذي يليها هو مستوى الحوكمة المترابطة التي تتضمن المستويات الأربعة: مستوى البداية، ومستوى التمكين، ومستوى التفاعل، ثم مستوى الإجراءات. كما يُعطي مستوى البداية حضوراً حكومياً على الإنترنت ويشمل توصيلات إلى صفحات عدد من الوزارات لتعرض المعلومات المفيدة كمعلومات حول التعليم والصحة والضمان الاجتماعي والعمالة والموضوعات المالية وغير ذلك.

ويُقدّم مستوى التمكين معلومات إضافية أخرى كثيراً ما تتعلق بالسياسات والحوكمة

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

وتعطي استمارات التعاملات الحكومية إضافة إلى قوانين وأنظمة هذه التعاملات، وربما يُقدم رسائل إخبارية حول مُختلف المستجدات المرتبطة بالخدمات الإلكترونية، ولعل هذا المستوى من أكثر المستويات انتشاراً في كثير من بلدان العمل، ويُضيف مستوى التفاعل إلى مستوى التمكين خدمات تتضمن تلقي طلبات وتقديم إجابات ولكن على نطاق محدود، ويأتي مستوى الإجراءات ليُعزز هذا النوع من الخدمات، ويسمح على سبيل المثال، لا الحصر، بدفع الرسوم وتلقي إيصالات عنها، وتقديم طلبات لتجديد الرخص بأنواعها المُختلفة، وغير ذلك من تعاملات تفاعلية في مجالات مُختلفة، وتتوافق الخدمات الإلكترونية المتوفرة في مُختلف أنحاء العالم مع المستويات الأربعة المذكورة أعلاه والمُتدرجة في الإمكانيات وفي فوائد الخدمات التي تُقدمها.

وتأتي الإضافة الجديدة التي يُعبر عنها بالحكومة المترابطة التي تُعطي مستوى جديداً من الإمكانيات والفوائد للمستخدمين من الخدمات الحكومية من أفراد ومؤسسات ومنظمات، والمبدأ الأساسي لهذا المستوى هو تكامل الخدمات وشموليتها، والمقصود بذلك الاستجابة لمتطلبات المستخدمين بتقديم الخدمات الإلكترونية بشكل مُترابط لتصبح المعاملة الواحدة التي تحتاج إلى إجراءات حكومية في أكثر من جهة قابلة للتنفيذ إلكترونياً وتقديم الخدمة المطلوبة بسهولة وكفاءة عالية.

وينصح تقرير الأمم المتحدة حول الحكومة الإلكترونية بالاهتمام بأربعة أنواع من قنوات الاتصال لبناء الحكومة المترابطة، ويتضمن النوع الأول قنوات اتصال بين الوحدات المكونة للهيئة الحكومية، ويشمل النوع الثاني قنوات اتصال بين الهيئات الحكومية المُختلفة، ويختص النوع الثالث بقنوات الاتصال بين الهيئات الحكومية من جهة والمؤسسات والمنظمات المُختلفة المُتعاملة معها كالبنوك والمؤسسات التعليمية وغيرها من جهة أخرى أما النوع الرابع فيتعلق بقنوات الاتصال مع المستخدمين، لذا يحتاج تأمين قنوات الاتصال هذه واستخدامها بشكل فعال في تقديم خدمات مُتكاملة ومُتميزة إلى الاهتمام بثلاثة أمور رئيسة، وتتضمن:

- أولاً: تجهيز بنية التقنية اللازمة لتمكين أنشطة الحكومة المترابطة المطلوبة.
- ثانياً: أمور تأمين التكامل المعلوماتي بين الهيئات الحكومية المُختلفة واستخدام وسائل بنية التقنية لتحقيق ذلك.
- ثالثاً: أمور ترتبط بفتح آفاق جديدة لتطوير أساليب مُبتكرة ومُتجددة لتقديم خدمات إلكترونية تسهل مُتطلبات الأفراد والمؤسسات والمنظمات وتُفعّل إنتاجية المجتمع.

وهناك مجموعة واسعة من تقنيات التعاملات الإلكترونية خاصة على الإنترنت موجودة بمساحات تفاعلية تسمح للمستخدمين بالاتصال والتواصل مع بعضهم البعض من خلال واحد أو أكثر من قنوات التقنية التي تتيح تقنية الاتصال للناس التواصل وإبداء الرأي وطرح الأسئلة والشكاوى وتبادل المعلومات وبناء العلاقات ويمكن تحديد أهم قنوات المشاركة الإلكترونية على النحو الآتي:

- البريد الإلكتروني، واحد إلى واحد، وتتضمن الأدوات التي تساعد على التواصل والتقارب فيمكن للبريد الإلكتروني أن يتم عبر هاتف المحمول في الوقت الحقيقي لتوجيه المعلومات واستلامها وترشيح بيانات أخرى في وقت لاحق أو لشخص آخر.
- الرسائل الفورية، واحد إلى واحد، وعدد قليل إلى قليل، وتجاوزت الرسائل الفورية IM جذورها باعتبارها أداة، وتصبح خطيرة على المساعدات الإنتاجية لفرق مجموعات العمل وخدمات العملاء والتفاعل في الوقت الحقيقي داخل وبين المنظمات
- القوائم البريدية ومجموعات الأخبار، كثير لكثير على الإنترنت ومجموعات الأخبار هي بعض التقنيات الأكثر استقراراً على الشبكة، وتتم من خلال برمجيات متقدمة لإدارة قوائم البريد الإلكتروني، وهذه الأدوات تعمل على توفير ملايين الرسائل تصل إلى ملايين من مستخدمي الإنترنت كل يوم، ومن أكبر مشاكل القوائم البريدية ضعف الشبكة في التكامل وعدم وجود معايير للبيانات الوصفية المفتوحة .
- نماذج واحد لواحد أو لكثير: وصول الكتب إلى الأفراد أو ضيوف المدونات، ويوجد أشكال وأنواع مختلفة، والتقنية الرئيسية لنطاقات الاستخدام من الالتماسات إلى مسوحات منظم الشبكة والبريد الإلكتروني وأنظمة النشر، وتقنيات مستخدمة لإنشاء نماذج جديدة على صفحات الويب، ويمكن تعلمها من قبل أي مبرمج الويب بسيط
- غرف الدردشة واحد إلى واحد وكثير إلى كثير، وتركز على الخصوصية والأمن وسهولة الوصول واستخدامها من أي مكان على أي جهاز والتشغيل البيئي للدردشة والهاتف والخدمات المستندة على الويب، وتقدم بعض الميزات الفريدة للتفاعل عبر الإنترنت ويمكن أن تكون أداة مفيدة خصوصاً إذا استعملت مع المؤتمرات المتزامنة ولكن غرف الدردشة بطيئة والفوضى فيها كثيرة في بعض الأحيان.
- نشره المجالس والمنتديات: الخطي أو الوحدات المترابطة المتزامنة كثير لكثير، تتم

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

المحادثة على شبكة الإنترنت المعروفة باسم لوحات النشرات ومنتديات الإنترنت أو مؤتمرات تعتمد على مجموعة متنوعة من التطبيقات البرمجية التي توفر خطية أو الخيوط المتزامنة مع قدرات الاتصالات، ويعرض البرنامج الخطي المشاركات حسب الترتيب الزمني بعد الآخر والأفضل لمزيد من التخاطب والتفاعل بناء العلاقة وتطبيقاته المترابطة التي تسمح لاستجابات محددة في وظائف معينة، وتقسيم المواضيع حسب الحاجة وغالباً ما تستخدم للتعليم عن بعد واجتماعات إشراك المواطنين في مناقشة مع المسؤولين، ويجوز عمل دعوة مفتوحة العضوية ويمكن وضع جدول مقدماً أو صياغتها في الوقت وفقاً لاهتمامات المشاركين.

- دليل شامل لمعظم البرامج لعقد المؤتمرات على شبكة الإنترنت وهناك العديد من الأدوات الجيدة في السوق وأيضاً يوجد بعض المشاكل تحتاج التغلب عليها وما نحتاجه هو تنسيق وتكامل جميع الخدمات، وهذا لا يحتاج إلى بنية تقنية فقط، بل يحتاج أيضاً إلى تكامل معلوماتي وإجراءات حكومية جديدة تُحقق ذلك بكفاءة عالية تُنافس في ذلك الجهات الدولية المختلفة ذات الكفاءة، بالإضافة إلى أنه يُحتاج إلى تحفيز التفكير على التطوير المتواصل للحوكمة المترابطة المفيدة.

وتعتنى الحوكمة الإلكترونية بحوكمة تقنيات المعلومات التي تشكل إستراتيجية معلوماتية للمنظمة تتطابق أهدافها الإستراتيجية مع استراتيجيات المنظمة وتوفير الإجراءات الخاصة والقوانين والسياسات الكفيلة بأن لا تخرج فرق عمل التقنية عن تلك الاستراتيجيات، وكذلك تركز الحوكمة المعلوماتية على تهئية وتنظيم العلاقات بين منتج خدمات التقنية ومستهلكها سواء الداخليين والخارجيين بينما تركز الإدارة المعلوماتية على الأعمال والإجراءات الداخلية للمنظمة من قبيل تجهيز الأنظمة وتركيبها وتشغيلها فتعمل الحوكمة المعلوماتية على تحقيق التجانس بين الأنظمة المعلوماتية المطلوبة ومع أهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها.

وتعمل الحوكمة الإلكترونية على استغلال سلطة تقنية المعلومات والاتصالات للمساعدة في تحويل سهولة وجودة وفعالية كلفة الخدمات العامة، وعلى وجه التحديد آلية تحويل طبيعة وكفاءة هيكل الحكومة، وهذا التحول ينطوي على عدد من التحديات والفرص المتاحة على الصعيدين التقني والثقافي، وتحاول الحوكمة توفير منبر لتبادل المعارف والتفاعل المجدي لصانعي السياسات والممارسين والأكاديميين وقادة الصناعة للتداول ومناقشة

## الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة الحديثة التعليمية

واقترح إستراتيجية لتنفيذ الحكم الرشيد وتحسين مستوى الخدمات المقدمة إلى الرجل العادي. وقد حدث تحول في الشكل التقليدي لمدخلات عملية الإنتاج إلى العمليات التي ينطوي عليها إنشاء وتخزين ونشر واستخدام المعلومات، فالتقنية الجديدة بالفعل كان لها تأثير عميق في الطريقة التي تعمل بها المنظمات الكبيرة، وكثير من هذه المنظمات عملت على إعادة هيكلة نفسها لإنشاء مستوى هيكل بأقل هرمية وفي الوقت ذاته احد أهم جهود جميع المنظمات التي كرسست لإيجاد وإدامة بيئة التعلم في ضوء مقدار زيادة المعرفة والتغيرات في التقنية.

تنفيذ حوكمة إدارة الحكومة الالكترونية ونماذجها:

يخص تطوير الإدارة الالكترونية تقديم خدماتها وتنصيب أنظمة للأرشفة الالكترونية لكافة تشكيلات المختلفة لتبلي احتياجات القطاعات الإدارية المختلفة التي تتكامل في عملها مع الحكومة الالكترونية، حيث تقوم الإدارة الإلكترونية على استخدام تقنية المعلومات التي تساعد إدارة الحكومة على الوصول إلى درجة من الكفاءة والفعالية والشفافية والمساءلة لتحسين نوعية الخدمات العامة G2E G2G, G2B, G2C

وتستخدم الإدارة الرقمية مع الحكومة الالكترونية التقنيات الرقمية العمومية كنظم المعلومات الإدارية ونظام الشبكة الرقمية للمكتب والجريدة الالكترونية، وتقاسم إدارة المعرفة النظام وعملية التغيير الهيكلي للمواطنين والتعلم الالكتروني وغير ذلك، وتشمل مبادرات الحكومة الالكترونية تطبيقات رقميه يمكن تنفيذها عبر طائفة واسعة من المجالات الوظيفية.

ويمكن تحديد أهم التطبيقات الرقمية للإدارة الحكومية على النحو التالي:

- نظم تداول وصول الجمهور لإرضاء حاجاته التي هي بحاجة إلى معرفة، وهذه النظم جعلت هذه المعلومات متاحة بسهولة عبر شبكة الانترنت للمواطنين والى الأعمال وموظفين الحكومة وغيرها من الكيانات الحكومية، وتتيح للمستخدمين النهائيين إرسال المدفوعات والتسجيلات وغيرها
- نظم إدارة المعرفة والذي بدوره يحول بيانات المنظمة إلى بيانات مفيدة والى معلومات ذكية وإيصال أكثرها عبر الانترنت والإكسترانت والانترنت إلى من هم في أمس

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

الحاجة إليها وبالتالي تساعد على تعزيز الكفاءة وتسهيل عملية صنع القرار، وبذلك تساعد على الانخراط في عمليات أخرى للمعاملات.

- نظام الحكومة الالكترونية الذي يوفر البنية التحتية كنظم الإدارة لمراجعة الحسابات والسجلات وتطويره، لأن الالكترونية تعتبر البنية الأساسية لنظام المرونة
- أم.أي.أس والشبكة منظومة التكامل لتصنيف المعلومات على صفحات الويب للحكومة وهذا سيكون في وضع قاعدة بيانات يحركها النظام، وتكون جميع المعلومات الواردة في قواعد البيانات أليا كما أنها وضعت على الشبكة في إطار شبكة الانترنت والاكسترنات والانترانت، فتكامل الشبكة هو عملية توحيد البيانات والتعاريف وهياكل البيانات باستخدام سمات مشتركة ومفاهيم مجمعة من مصادر البيانات.
- أدوات لدعم القرار للموظفين العموميين وتقنيات المعلومات ومعايير البيانات التي تشجع على البحث عن المعلومات واختيار وتحليل والتقاسم القادر على التأثير بقوة على طبيعة وفعالية صنع القرار من جانب المسؤولين المنتخبين وكبار المسؤولين التنفيذيين ومديري البرامج على حد سواء.
- نظم الأرشفة وإدارة السجلات الالكترونية، والمزيد من المعلومات الآن تكمن في الملفات الالكترونية بدلا من الملفات المادية حيث يسهل تحديد التعريف والمضمون والتحكم في الإصدارات وصولها للجمهور والحفاظ على ما هو جاري وعلى التاريخ والمساءلة.
- نظم لإعادة تصميم المنظمات الإدارية:بالنظر إلى وتيرة التغيرات غير العادية في مجال صناعة تقنية المعلومات، وظهور مصطلح الحكومة الالكترونية والذي في حد ذاته نوعا جديدا وأساسا لرفع كفاءتها وفعاليتها في الجهاز الإداري من خلال الجمع بين تقنية المعلومات والوسائط المتعددة المتطورة لتقديم أفضل وأكثر فعالية من حيث كلفه وسرعة الخدمات إلى المواطنين.
- نماذج جديدة للشراكات بين القطاعين العام والخاص وغيرها من الأشكال التنظيمية شبكيا. ونظرا لتنوع الجهات المشاركة في تقديم الخدمات الحكومية، وتطوير نظم فعالة فانه غالبا ما يتطلب تحالفات جديدة من الشركاء في جميع مستويات الحكومة، وبين الحكومة والقطاع الخاص والقطاعات غير الربحية.

ويشار إلى أن كل الدوائر الحكومية بحاجة إلى أن تكون ضمن الحكومة الالكترونية، وأن الجهات الأكثر حاجة هي الجهات التي تقدم خدماتها بصفة مباشرة ويومية للمواطنين. حيث يوفر ذلك الوقت، ويتيح الخدمة الحكومية للمواطنين في أماكن وجودهم دون انتقالهم من الأرياف البعيدة بحثاً عن هذه الخدمات، لما في ذلك من إهدار لوقتهم وجهدهم الذي يمكن أن يوجه للتنمية، لذا تعطى الإدارة الرقمية دور لتقنية المعلومات والاتصالات التي تكون متفاوتة في الحفاظ على المعايير وتقديم الخدمات وتساعد الناس على الوصول إلى تلك الخدمات وكيفية المشاركة في بعض قرارات الحكومة.

ويمكن تحديد متطلبات الحكومة الالكترونية لتنفيذ إدارة الحكومة الالكترونية في الآتي:

- إنشاء مواقع الكترونية لكافة تشكيلات الوزارة والقطاعات التي تستطيع من خلالها نشر انجازاتها وتقديم خدماتها الالكترونية، وتوفير موقع على شبكة الانترنت للوصول إلى جميع الدوائر الحكومية على أن يتميز اسم الموقع بالبساطة بحيث يمكن تذكره.
- تكون لغة الموقع الأساسية هي اللغة العربية ويفضل إضافة اللغة الانكليزية إليها خاصة في الدول التي يقيم بها الكثير من غير الناطقين باللغة العربية.
- تأمين مواقع المعلومات الحكومية لحمايتها من العابثين وضمان خصوصية بيانات المواطن الشخصية بحيث تمنع عمليات الاختراق أو السرقة.
- إنشاء قواعد بيانات مرنة وقابلة للتعامل على شبكة الانترنت بجميع الدوائر الحكومية التي تتضمن جميع المعلومات الضرورية لانجاز المعاملات والقوانين المنظمة لهذه المعاملات
- استخدام تقنيات الكترونية لتوفير إمكانية دفع رسوم الخدمات باستخدام البطاقات المصرفية
- البدء بمشاريع صغيرة غير معقدة تحتاج إلى عمليات إعادة هيكلة محدودة حتى يثبت نجاحها قبل التعميم على كافة قطاعات الدولة.
- وضع برامج تدريبية للعاملين في الجهاز الحكومي وإنشاء موقع على شبكة الانترنت للرد على استفسارات وشكاوي المواطنين.
- توعية إعلامية بالخدمات التي تقدمها الحكومة الالكترونية وكيفية الاستفادة منها، ومنع الدعم السياسي والتمويل اللازم للفريق المسئول عن تنفيذ مبادرة الحكومة الالكترونية.

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

وتعتبر الحكومة الرقمية أو الالكترونية طريقة لتشغيل عملية إدارة الحكومة من خلال استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات كشبكة لمنطقة واسعة عن طريق الإنترنت والحوسبة المتنقلة الخ الذي يساعدها على تعزيز الخدمات التي تقدمها للمواطنين، وتجعل التفاعل أفضل بين رجال الأعمال وإدارتها بكفاءة الحكومة.

وتستخدم الحكومة الالكترونية تقنيات المعلومات والاتصالات لتحقيق التغيرات في معايير تقديم خدمات الإدارة وأيضاً في طريقة تفاعل الناس والمشاركة في بعض من عمليات إدارة الحكومة بدءاً من تحسين الطرق الحالية لتقديم الخدمات للتحويل بالكامل الأسلوب وطبيعة الخدمات نفسها.

ويمكن تحديد أهم مراحل تنفيذ إدارة الحكومة الالكترونية على النحو التالي:

- مرحلة النشر: استخدام تقنية المعلومات والاتصالات لتوسيع الوصول للمعلومات الحكومية، وتقوم الحكومة بجمع المعلومات الهامة للأفراد والشركات والمنظمات وتعمل تقنية الاتصال عبر الإنترنت وغيرها من توصيل المعلومات بشكل سريع ومباشر للجمهور
- مرحلة التفاعل: تعمل على مشاركة نشطاء في إدارة الحكومة الإلكترونية، وذلك لإشراك المواطنين في عملية الإدارة من خلال دعمها لتكون جنباً إلى جنب مع صناعات القرار المشاركين في دورة السياسة العامة في كل مستوى من مستويات الحكومة، وتعزيز وتمكين المجتمع المدني من أجل المساهمة في بناء ثقة الجمهور في الحكومة .

- مرحلة العمليات : يجوز للحكومة تمديد وجود الإدارة الإلكترونية من خلال بناء مواقعها على شبكة الإنترنت لتسهيل معاملات المستخدمين

ويمكن تحديد مدى نجاح الحكومات من خلال التسهيلات التي تقدم للمجتمعات، والعديد من بلدان العالم المتقدمة والنامية عند التحول من إدارتها وجعلها فعالة وشفافة عملت ابتكارات بهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل واستفادة من الموارد البشرية والمالية والتقنية في هذا المنظور ولتقنية المعلومات والاتصالات ICT دور حيوي في تحقيق أهداف التحول.



ويمكن تحديد أهم ادوار تقنيات المعلومات في الحوكمة الالكترونية على النحو التالي :

- دور التقنية، من حيث أتمتة المهام الرتيبة التي فعلت سابقا من قبل البشر.
  - تيسير الدور، مما يؤدي إلى المشاركة وصنع القرار والتنفيذ وعمليات المساءلة.
  - دور المبتكر، التي تشمل خدمات وآليات جديدة لتقديم هذه الخدمات.
  - توسيع شبكة الإنترنت والتجارة الإلكترونية وإعادة تحديد العلاقات بين أصحاب المصالح.
- وقد تستند الحوكمة الالكترونية لإدارة الحكومة الالكترونية على نماذج جديد من الحكم على المعاملات في الفضاء الافتراضي والاقتصاد الرقمي والتعامل مع مجتمعات المعرفة، حيث تتجه الإدارة الإلكترونية لإعادة اختراع الطريقة التي تعمل بها الحكومة، لذا وأصبحت المنظمات أو الوكالات الالكترونية جزءا رئيسيا من تنظيمات الحكومة والمنظمات كقسم للحكومة الالكترونية المهنية، والذي هو جزء من عملية الربط الشبكي لكيان إدارة الحكومة العامة، وهو في صدد إجراء عدة مشاريع للبحوث في الدولة والوطن والعالم للتصدي لكثير من قضايا نظم الحكومة الالكترونية ولكن يلزم القيام بالمزيد من العمل.

وتتزايد نماذج الحوكمة الرقمية باستمرار اعتمادا على الاستخدامات التي يتم وضعها والواقع السياسي المتغير مع توافر التطبيقات الناشئة لتقنية المعلومات والاتصالات الجديدة، ولا توجد نماذج ثابتة ومحددة، وتستند هذه النماذج على استخدام محدد سلفا من المعلومات، ويمكن أن يكون هناك احتمالات مختلفة اعتمادا على سياسات الحكومات المبتكرة وهمية، ومشاركة المواطن والتعاون الدولي مع وكالات التنمية، ومع ذلك فقد تطور عدد قليل من النماذج عامة عن الخصائص الكامنة في تقنية المعلومات والاتصالات التي يتم الحصول على هذه النماذج وهي تمكين المساواة في الحصول على المعلومات إلى أي شخص هو جزء من الشبكة الرقمية والتركيز على المعلومات عبر شبكة رقمية بالكامل.

- الإذاعة ونشرها على نطاق أوسع من خلال موديلات حديثة.

- نماذج حرجة للتدفق النموذجي.

- نموذج تحليل مقارن النموذجية.

- نموذج تعبئة النموذج والضغط.

- نموذج الخدمة التفاعلية النموذجي.

ويمكن تحديد أهم نماذج الحكومة الالكترونية لإدارة الحكومة الالكترونية فيما يلي:

- الإذاعة ونشرها على نطاق أوسع بالموديلات : هذا النموذج يقوم على استخدام مختلف وسائط الاتصال وتقنية المعلومات والاتصالات أي وسائل إعلام أخرى متقاربة لتوزيع المعلومات إلى جمهور أوسع نطاق من أجل تحسين إدارة المنظمة، ويستند هذا النموذج على حقيقة أن قسما من الجمهور على علم جيد هو أقدر على فهم آليات الإدارة الحالية وموظف وقادرة على تقديم الرأي بشأنها، ويهدف النموذج إلى تمكين المواطنين من ممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم كذلك، هناك احتمال أكبر أن المجتمع الذي يتم إبلاغ أفرادها على قدم المساواة وضمنان لعدم التحيز في جدول الأعمال وأشكال الحكم لصالح عدد قليل،بالإضافة إلى ذلك، توفر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات قناة بديلة للمواطنين للوصول إلى المعلومات وكذلك المصادقة على المعلومات الموجودة من مصادر مختلفة.

وبتطبيق هذا النموذج على نطاق واسع بتصحيح الوضع تدريجيا من الفشل المعلوماتي وتوفير المعلومات الأساسية ذات الصلة بالحكومة للناس من أجل التوصل إلى فهم مشترك والبت في مسار العمل في المستقبل، ويتضمن النموذج الشكل التالي:

- وضع القوانين الحكومية على الانترنت والتشريع.
  - إتاحة الدلائل العامة والحكومة على الانترنت.
  - معلومات أساسية متعلقة بخطط الحكومة والميزانية والنفقات وعرضها على الإنترنت.
- وهذا النموذج يتيح الوصول الحر وتدفق المعلومات لجميع الفئات من المجتمع وتعمل بمثابة لبنة لتحسين الحكم. ومع ذلك، فإن هذا النموذج يفقدها فعاليتها حيث لا يتم تشجيع التدفق الحر للمعلومات أو ليست هي الهدف بسبب سياسات حكومة ضيقة، ويمكن تناول مثال لأهم مشاريع هذا النموذج، في الآتي:
- الموقع الرسمي لحكومة البرازيل الذي يقدم معلومات واسعة لنطاق الحكومة البرازيلية، فضلا عن روابط متكاملة الخدمات.
  - العالمية لنشرة مفاوضات الأرض، وخدمة الإبلاغ عن المفاوضات البيئية العالمية للمواطنين. هو موقع مفيد ليس فقط للمواطنين عموما وإنما أيضا للحكومة من البلدان النامية لتعقب الأنشطة العالمية التي تجري في الغرب.

- الحرجة نموذج التدفق: يستند هذا النموذج على نشر وتوزيع المعلومات الهامة إلى الجمهور المستهدف أو نشر ذلك في المجال للجمهور الواسع من خلال استخدام تقنية

المعلومات والاتصالات ووسائل الإعلام المتقاربة، ويتطلب هذا النموذج التبصر في فهم أهمية وجود مجموعة معينة من المعلومات واستخدامها من الناحية الإستراتيجية، كما قد تتضمن تحديد مواقع المستخدمين الذين توافر مجموعة معلومات خاصة من شأنه أن يجعل فارقاً حاسماً في بدء الحكم الرشيد، وقوة الحرجة لتدفق النموذج هو سمة ملازمة لتقنية المعلومات والاتصالات التي تجعل من مفهوم المسافة والوقت لزوم لها. هذا يقلل من حالات الحكم الاستغلالي، ويمكن كونه في وقت سابق، بسبب الفارق الزمني بين توافر المعلومات لمختلف المستخدمين، ويمكن تناول أشكال النموذج على النحو الآتي:

○ إتاحة المعلومات عن الفساد من المسؤولين الحكوميين وزارة أو حكومة معينة، لدائرتها الانتخابية أو إلى هيئة الإدارة المعنية.

○ إتاحة انتهاك حقوق الإنسان والسجلات الجنائية الاتهام ضد المسؤولين في الحكومة للمنظمات غير الحكومية والمواطنين المعنيين.

○ إتاحة المعلومات المتصلة بالبيئة المتاحة للمجتمعات المحلية.

ويعد الحرجة تدفق النموذج هو أكثر النماذج الموجهة من حيث المحتوى المعلوماتي ومستخدميها المقصودين من خلال التركيز على الجوانب الحرجة للمعلومات، وإنما يعرض أضعف جوانب آليات الحكم وصنع القرار، ويعلم الناس عن حالات محددة من فشل الدولة والحكم السيئ لبناء قضية لاتخاذ إجراءات متضافرة، ومن أحد أمثلة مشاريع هذا النموذج هي:

• شبكة بنغلاديش لحقوق الإنسان بنشاط على تعزيز الإصلاحات في مجال حقوق الإنسان سواء داخل بنغلاديش وعبر الحدود الجغرافية والسياسية التي تدعم النساء والأطفال والمجتمعات المهمشة في مقاومة الظلم.

– تحليل مقارن النموذجية : بغض النظر عن الفعالية العالية لنموذج التحليل المقارن الذي هو الأقل على الرغم من أنه يستخدم النموذج لكسب شعبية تدريجية، فمن استكشاف المعلومات المتاحة في المجال العام أو الخاص ومقارنتها مع المعلومات المعروفة لاشتقاق مجموعات تضم باستمرار منتجات جديدة للمعرفة ويستخدمها كمعيار لتقييم التغيرات في سياسات إدارة الحكومة الحالية والإجراءات، ويمكن تقديم تقييم أكثر من مقياس الوقت للحصول على لقطة من الوضع في الماضي والحاضر، وقوتها التي تكمن في قدرة لا حدود لها من تقنية المعلومات والاتصالات لتخزين المعلومات بطريقة استرجاعها وإحالتها على الفور

تقريبا في جميع الحواجز الجغرافية والهرمي، ويتضمن النموذج الأشكال التالية:

- قياس مدى فعالية السياسات الحالية تعلمه من سياسات الحكومة وأفعالها في الماضي.
- تمكن من اتخاذ قرارات مستنيرة على جميع المستويات من خلال تعزيز المعرفة الخلفية، وتوفير الأساس المنطقي لمسار العمل في المستقبل.
- تقييم أداء قياسيا من مسئول حكومي أو وزارة محددة.

ويمكن للبلدان النامية على استخدام هذا النموذج بفعالية لصالحها وتقنية المعلومات والاتصالات التي تفتح إمكانية الحصول على منتجات المعرفة العالمية والمحلية بتكلفة منخفضة نسبيا، ويمكن رصد مجموعات استخدام نموذج لتعقب سجلات الأداء الانتخابي للمرشحين ومشاركتها في دوائرهم الانتخابية هذا النموذج يعتمد على توافر المعلومات من مجموعات النسبية وقدرة المستخدمين على تحليل وإبراز حجج قوية من التحليل، ومن أمثلة مشاريع هذا النموذج.

• تقرير التنمية البشرية لبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي يجعل من استخدام المعلومات الإحصائية المتعلقة المؤشرة في محو الأمية والصحة والدخل القومي وما إلى ذلك مقياسا لتقييم التقدم الذي أحرزته البلدان المختلفة فيما يتعلق بهم مؤشر التنمية البشرية، وتقترح التوصيات المتعلقة بالسياسة العامة بناء على ذلك.

• Vote.ph تعتبر مركزا مرجعيا غير حزبي وغير القطاعية الدليل على الانترنت وسريع على الفلبينية المسؤولين الحكوميين المنتخبين والمرشحين في الانتخابات الوطنية والمستويات المحلية.

- التعبئة والضغط / E - الدعوة النموذجي: أنها واحدة من طرازات الحكومة الرقمية الأكثر استخداما، وغالبا ما تأتي لمساعدة منظمات المجتمع المدني في البلدان النامية على أثر عمليات صنع القرار الدولي، ويستند هذا النموذج على التخطيط وتدقيق التوجه الاستراتيجي للمعلومات لبناء حلفاء قوية لتعزيز العمل في العالم الحقيقي، وإن الأمر قد يستغرق نهج استباقي لتشكيل المجتمعات الافتراضية التي تشترك في قيم متشابهة والاهتمامات، وتعزيز تبادل المعلومات بين الأنشطة والاتصالات الثلاثة لتروق لهم أنشطة العالم الحقيقي.

وتكمن قوة نموذج تعبئة وكسب التأييد / E - الدعوة النموذجية في مجموعة متنوعة من طائفتها الظاهرية والأفكار والخبرات والموارد المتراكمة من خلال أشكال من الشبكات

الافتراضية. ويقدم النموذج أيضا ذراعا قوية الظاهرية لعدة أنشطة مثل توجيه الحملات ضد فرد معين أو هيئة لصنع القرار، ويحتوي على الأشكال التالية:

- تشجيع المناقشات العامة حول القضايا العالمية وموضوعات المؤتمرات القادمة.
- تشكيل جماعات ضغط لممارسة الضغط على صناع القرار لاتخاذ همومهم المشتركة إلى الإدراك.

○ بناء توسيع نطاق المشاركة في عمليات صنع القرار.

وتعبئة النموذج والضغط من شأنه أن يعزز نطاق مشاركة الأفراد والمجتمعات المحلية في قضايا السياسة العامة والمناقشات. والنموذج يخلق أيضا حسا فعالا للجهات الحكومية والأفراد للتيقظ في أعمالهم، خشية تحول الرأي العام للمجتمع المحلي والعالمي ضدها. هذه النماذج يمكن استخدامها بشكل فعال من قبل الحكومة لتشجيع المناقشات العامة وقياس الرأي العام حول قضية معينة كجزء من استراتيجيات الحكم الرشيد، ومن أمثلة هذا النموذج الآتي:

• المركز الإعلامي المستقل : المركز بمثابة غرفة مقاصة للمعلومات للصحفيين، وقدمت ما يصل إلى لحظة لقطات التقارير والصور والصوت والفيديو من خلال موقعها على شبكة الانترنت.

• المعهد العالمي للاتصالات (اللجنة) يبين طريقة عمل المجتمع التدريجي من خلال تعريفهم للمناقشات، والبريد الإلكتروني عبر الإنترنت، وقوائم بريدية والويب، يقدم الأفراد والجماعات التقديمية في مكان على شبكة الإنترنت للتعليم، وتلبية وتنظيمها.

- التفاعلية خدمة النموذجي / الحكومة إلى المواطن النموذجي للحكومة (G2C2G): هذا النموذج هو مزيج من نماذج الحكومة في وقت سابق عن الرقمية ويفتح الفرصة للمشاركة المباشرة للأفراد في عمليات حوكمة تقنية المعلومات والاتصالات كما هو مذكور في وقت سابق ويحتمل أن تتضمن كل فرد ضمن شبكة المعرفة وتمكين قنوات الاتصال التفاعلية فيما بينها، ويجسد هذا النموذج الكامل لإمكانات تقنيات المعلومات والاتصالات، والتأثير عليه لمزيد من الفعالية والمشاركة والشفافية لعمل الحكومة فضلا عن التوفير في الوقت والتكاليف المتعلقة بصنع القرار.

ويجعل الخدمات التي تقدمها الحكومة تكون في متناول للمواطنين مباشرة، ويقوم البرنامج بإنشاء حكومة إلكترونية تفاعلية للقناة G2C2G الحكومة في وظائف مختلفة مثل

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

انتخاب مسئولى الحكومة البطاقات الإلكترونية، وتقديم الإقرارات الضريبية، وشراء الخدمات الحكومية، وتقاسم الشواغل وتوفير استطلاعات الرأي إجراء الخبرة حول القضايا العامة إلخ، ويستخدم هذا النموذج بكثرة في البلدان المتقدمة، وهذا النموذج هو على أعلى حد من الاعتماد على التقنية بالمقارنة مع النماذج الأخرى، وبالتالي يجعل من الصعب تكرارها في البلدان النامية في الوصول إلى غياب تقنية المعلومات والاتصالات الفردية، ومن أشكاله:

○ إنشاء قناة اتصال تفاعلي مع واضعي السياسات، مثل عقد المؤتمرات عن طريق الفيديو والتحاوور عبر الإنترنت.

○ إجراء الاقتراع الإلكتروني لانتخاب المسؤولين الحكوميين وأعضاء المكاتب الأخرى.

○ إجراء مناقشات عامة / استطلاعات الرأي حول القضايا ذات الاهتمام الأوسع قبل صياغة السياسات والأطر التشريعية.

ومن أهم مشاريع هذا النموذج :

• Gyandoot هو إنترنت في حي ذر من ولاية ماديا براديش التي تربط مقاهي الإنترنت في المناطق الريفية التي تلبى الاحتياجات اليومية للجماهير. ويقدم الموقع العديد من الخدمات التفاعلية ذات الصلة بالحكم للشعب المحلية مثل تقديم نسخ من خرائط الأراضي، وتسجيل الطلبات عبر الإنترنت وما إلى ذلك هي خطوة نحو المركز نماذج عن بعد الإدارة الإلكترونية المحلية.

وتعمل نماذج الحوكمة الرقمية على إحداث التحول في النماذج الموجودة في الحكومة لأنها تغير من طبيعة العلاقة بين إدارة الحكم والمواطن وجلب وكلاء وآليات جديدة للتأثير في عمليات الحكم، ونماذج تشجيع الرقابة الديمقراطية على سياسات الحكومات الاقتصادية والاجتماعية والرفاهية للمواطنين ومنظمات المجتمع المدني، وهو شرط رئيسي لعملية إدارة الحوكمة الرشيدة، وذلك يؤكد أن أصوات الناس تنعكس في عمليات صنع القرار، ويمكن الاتصال مباشرة مع الأفراد المسؤولين في الحكومة وصانعي القرار، هذه العملية تجعل الحكومة أكثر مسؤولية ومساءلة أمام مواطنيها.

## الخاتمة

أصبح الاهتمام الدولي بمجتمع المعلومات والمعرفة يعني أنه قد أصبح هناك يقين عالي بأن هذه التقنية قد دخلت في جميع مسار الأعمال اليومية للدول والمنظمات والأفراد، وهذا المجتمع مبني من ملايين الحاسبات المنتشرة في جميع أنحاء العالم ومن ملايين الوصلات الشبكية ويتم فيه إرسال واستقبال عشرات المليارات من الرسائل المعلوماتية، ولا ينظر لتقنية المعلومات والاتصالات اليوم على أنها مجرد أداة لتسهيل وتيسير الأعمال المؤسسية والفردية، بل أصبح ينظر إليها على أنها ضرورة قصوى من أجل اللحاق بكل المتغيرات الآنية في العالم، هذه المتغيرات التي أصبحت تشكل على أسسها قرارات الدول والأفراد وأصبحت هذه التقنية هي عماد الاقتصاد لبعض الدول أن لم تكن أصبحت تشكل جزءاً هاماً من اقتصاد كل دول العالم، وأصبح المكون المعلوماتي من أرقام وبيانات وإحصاءات جزءاً لا يتجزأ من الأرضية التي تتخذ عليها القرارات الإستراتيجية وحتى التكتيكية منها. كما أصبح ينظر إلى التكنولوجيا التي تساعد على الوصول إلى هذه المعلومات على أنها واحدة من الوسائل الهامة للوصول إلى الأهداف المجتمعية المتفق عليها عالمياً والمتعلقة بالشفافية وما يترتب عليها من نزاهة وتجرد وصولاً إلى الديمقراطية السليمة، ومع دخول العالم الألفية الثالثة يشهد العالم تحولاً غير مسبقاً في مجال تدفق المعلومات بل إنما يحدث الآن هو ثورة حقيقية في مجال المعلومات تسمى ثورة المعلوماتية والانترنت.

## المراجع



أولاً: الكتب العربية:

- (1) احمد محمد غنيم : الإدارة الالكترونية آفاق الحاضر وتطلعات المستقبل، المكتبة  
العصرية، القاهرة، 2004
- (2) بشير عباس العلاق: الخدمات الالكترونية بين النظرية والتطبيق، المنظمة العربية للتنمية  
الإدارية، القاهرة، 2008
- (3) سعد ياسين غالب : الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة،  
الرياض، 2006
- (4) سعد غالب ياسين، نظم المعلومات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الاردن
- (5) نجم عبود نجم: الإدارة الالكترونية الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ الرياض،  
2004
- (6) محمد السعيد خشبة : نظم المعلومات واتجاهات الإدارة الحديثة، دار الهانئ للطباعة  
والنشر، القاهرة، 2011
- (7) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا المعلومات وإدارة الأعمال الالكترونية، دار الهاني  
للطباعة والنشر، القاهرة، 2010
- (8) عامر إبراهيم القنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناني: نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار  
المسيرة، عمان، 2005
- (9) أبو بكر محمود الهواش :الحكومة الالكترونية الواقع والآفاق، مجموعة النيل العربية،  
ط1، القاهرة، 2006
- (10) عبد الرحمن توفيق :الإدارة الالكترونية، مركز الخبرات المهنية للإدارة، سلسلة هميك،  
القاهرة، 2005
- (11) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا التجارة الالكترونية، مطبعة الاوفست الحديثة،  
القاهرة، 2002
- (12) محمد السعيد خشبة : نظم المعلومات والأعمال الالكترونية القائمة على الانترنت،  
مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة، 2006



(13) علاء عبد الرازق السالمى، خالد ابراهيم السليطى : الإدارة الالكترونية، عمان، دار وائل، 2008.

ثانيا: المقالات والبحوث العربية:

(14) احمد شمس: التجارة الالكترونية، مقال منشور

[http://e-commerce20.blogspot.com/2010/10/blog-post\\_61.html/](http://e-commerce20.blogspot.com/2010/10/blog-post_61.html/) 2011

(15) احمد قدري مختار بهلول: التجارة الالكترونية التسويق الالكتروني، كلية الزراعة، جامعة الزقازيق، 2011، PDF

(16) الجمهورية اليمنية، المركز الوطني للمعلومات الأعمال الالكترونية وأمن المعلومات، مارس، 2004 .

(17) الجمهورية اليمنية :التجارة الالكترونية، المركز الوطني للمعلومات، مايو 2005

(18) الساحة العمانية:ماذا تعرف عن الأعمال الإلكترونية، مقال مترجم، 2010-03-13، منتدى الساحة العمانية، مدونة العلم والمعرفة، منشور

<http://www.oman0.net/showthread.php?t=439957&page=1/2011>

(19) المركز المصري للملكية الفكرية وتكنولوجيا المعلومات: الأعمال الالكترونية، مقال، بوابة مصر للملكية الفكرية، المركز المصري للملكية الفكرية وتكنولوجيا المعلومات، منشور

[http://www.ecipit.org.eg/arabic/E\\_Business\\_A.aspx](http://www.ecipit.org.eg/arabic/E_Business_A.aspx)

(20) بسام نور: التجارة الإلكترونية كيف، متى وأين ؟، الموسوعة العربية للكمبيوتر والإنترنت، قسم الدورات التعليمية سلسلة كتب الدورات التعليمية الإلكترونية، 2000، C4arab.com

(21) تكنولوجيا المعلومات، هيئة الإدارة والقوى البشرية، مديرية التعليم الأكاديمي، مقال 11-may-2011، الإمارات العربية المتحدة، منشور

<http://www.academy.milnet.ae/index.cfm?fuseaction=Portal.ShowPage&currcategory=90030&categoryId=90037&PageId=90046&langId=2>

(22) تامر البكري، احمد هاشم سليمان : أخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال وانعكاساتها على التجارة الالكترونية، جامعة العلوم التطبيقية، الأردن، 2011، PDF

(23) جامعة فيلادلفيا : استراتيجيات الأعمال في مواجهة تحديات العولمة، المؤتمر العلمي الرابع الريادة والإبداع 16/3/2005 - 15، كلية العلوم الإدارية والمالية

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحوكمة

- (24) دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة، جامعة ورقلة، مجلة الباحث، 6، 2008.
- (25) درمان سليمان صادق: اتجاهات العلاقة بين المعرفة وإدارة علاقات الزبون في ظل إدارة التغير التسويقي، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة دھوك، العراق، 2008
- (26) سعد غالب ياسين : إدارة المعرفة وشبكات القيمة دراسة حالة شركة Quicken.com، قسم نظم المعلومات الإدارية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة الأردنية، عمان، 2005.
- (27) نوري منير وبارك نعيمة : إدارة العلاقة مع الزبائن كأداة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال
- (28) المتطلبات والتوصيات، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسية بن بوعلي، الشلف، الجزائر، PDF، 2011
- (29) سعد مرزوق العتيبي، راشد محمد الحمالي : إعادة هندسة العمليات الإدارية الهندرة في القطاع العام عوامل النجاح الحاسمة، المؤتمر الوطني الأول للجودة المنعقد في 17 مايو 2004 م - 28 ربيع أول 1425 هـ الموافق 15 - 26، جامعة الملك سعود، كلية العلوم الإدارية قسم الأساليب الكمية، الإدارة العامة، 2004
- (30) سمير عزيز العبادي، موسى سويدان: نظام تسويق الأعمال مدخل إلى التسويق الصناعي، جامعة فيلادلفيا، بحث منشور
- <http://www.uop.edu.jo/Material/1019131632010.doc> 2011
- (31) عابد بن عابد العبدلي: التجارة الإلكترونية في الدول الإسلامية ( الواقع - التحديات - الآمال )، المؤتمر العالمي الثالث للاقتصاد الإسلامي، كلية الشريعة والدراسات الإسلامية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة 1426هـ، 2005م
- (32) عامر قنديلجي والدكتور علاء الدين الجنابي : الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية في المنشآت الرقمية، بحث، 2009-07-10، منشور
- <http://forum.an3m1.com/t33897.html>
- (33) عايض المرئ : التجارة الالكترونية، منتدى الدراسات والاستشارات القانونية، منشور
- [http://www.dralmarri.com/show.asp?field=res\\_a&id=194](http://www.dralmarri.com/show.asp?field=res_a&id=194) / 2011
- (34) عدنان بن عبد الله الشيحة : دور الحكومة الالكترونية في رفع كفاءة الإدارة المحلية

وتفعيل المشاركة الشعبية في ظل التنظيمات البيروقراطية في الدول النامية الفرص والتحديات، كلية العمارة والتخطيط، جامعة الملك فيصل، منشور

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a21.doc>2011

(35) على السلمي : ملامح الإدارة الجديدة في عصر المتغيرات وانعكاساتها على إدارة التغيير،

الملتقى الإداري الثالث في الفترة من 30-9 مارس 2005، الجمعية السعودية للإدارة، جدة، 2005

(36) فاطمة مانعو برك نعيمة: إدارة علاقة الزبون و دورها في الحفاظ على الجودة و

التميز لمؤسسات الأعمال الممارسة للتسويق الإلكتروني، مجلة علوم إنسانية، السنة

الخامسة، ع 37 ربيع 2008

WWW.ULUM.NL

(37) فوائد وقيود التجارة الالكترونية، مقال منشور

<http://www.dahsha.com/old/viewarticle.php?id=931> / 2011

(38) قاسم النعيمي : التجارة الإلكترونية بين الواقع والحقيقة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق،

منشور

<http://jps-dir.com/Forum/uploads/1364/qaseem.doc>2011 -

(39) محمد بن احمد السديري : التجارة الالكترونية (تقنيات واستراتيجيات التطبيق)، جامعة

الملك سعود، الرياض

(40) محمد علي الانباري: إدارة التغيير (CHANGE MANAGINGEMENT)، 22 شباط

2011، جامعة بابل، كلية هندسة، قسم الهندسة المعمارية، 2011

(41) محمد مراياتي : الأعمال الإلكترونية والعالم العربي، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي

آسيا، بحث 9-4-2011، الاسكوا.

[www.dahsha.com/uploads/A3malelectronyya.doc](http://www.dahsha.com/uploads/A3malelectronyya.doc)

(42) محمود صبري خميس أبوحبيب : الإدارة الإلكترونية بين الواقع والتطبيق الفوائد

والسلبات، بحث مقدم في ملتقى تكنولوجيا المعلومات نحو مجتمع معلوماتي بكلية

تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009

(43) مركز العدالة للتحكيم والاستشارات القانونية : مؤتمر وورشة عمل التجارة الإلكترونية

وأمن المعلومات الفرص والتحديات، المنعقد في الفترة من 20:16 نوفمبر 2008 م،

القاهرة، 2008

(44) ممدوح عبد العزيز رفاعي : إعادة هندسة العمليات، جامعة عين شمس، كلية

التجارة،2006

- (45) منال رسمة:مرحلة الأعمال والتجارة الالكترونية، منشور  
dc108.4shared.com/doc/0p4mxC5d/preview.html
- (46) هشام نبيه المهدي محمد : التجارة الإلكترونية الصور المفهوم والأنماط، جامعة القاهرة، كلية الحاسبات والمعلومات، قسم تكنولوجيا المعلومات، نوفمبر 200
- (47) ميشيل أولسن، ترجمة مركز المشروعات الدولية الخاصة: القيادة من خلال حل الحوكمة الرشيدة(قضايا الإصلاح الاقتصادي)، مركز المشروعات الدولية الخاصة، PDF،2011.
- (48) ويكيديا: تجارة إلكترونية، الموسوعة الحرة،مقال، 30أبريل 2011، ويكيديا، منشور
- (49) يونس عرب: التجارة الالكترونية، بحث، منشور  
http://www.arablaws.org/Download/E-commerce\_General.doc/2011
- (50) ممدوح عبد العزيز رفاعى :إدارة سلاسل التوريد،كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2006
- (51) باسم الكردي : تخطيط موارد الشركة، مقال ميدا فورست،  
Medforist, ppt,(ERP) Introduction ,Enterprise Resource Planning
- (52) ندى جهنيم : مدخل إلى إدارة سلسلة الموردين، مقال،13فبراير 2005  
Information\_day\_SCM\_Arabicppt

ثالثا: المراجع الأجنبية:

Books:

- (1) Baltzan, Phillips: Business driven information Systems: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT, McGraw hill, 2008.
- (2) Business driven technology :E-Business ,Ch14, Macraw,hall ,2008, pdf,2011
- (3) Carmen TIMOFTE, Bucharest, Romania : E-Business Technologies, Revista Informatics Economic, nr, 4 (44)/2007 , on  
http://www.revistaie.ase.ro/content/44/14-timofte.pdf2011/
- (4) Dave Chaffey: E-Business and E-Commerce Management, E-Business , CH11,3rd. Ed, Department of Computers & Information Systems ,Marketing Insights Ltd, 2007
- (5) E-Business and E-Commerce, CH6,  
http://www.mis.boun.edu.tr/badur/MIS125/ch06.ppt2011 ,
- (6) E-Business Value Strategies: Ch5, south-western college,2000, pdf,2011
- (7) E-Business: Doing Business Online ,ch7, , on , http://cibu.edu/wp-content/uploads/US-Bus-ch071.ppt / 2011
- (8) HOANG THI BAO THOA : THE VALUE CHAIN MANAGEMENT OF GARMENT COMPANIES IN VIETNAM, The, Chamber of Commerce ,University of the Thai, 2006
- (9) Jeremy laundergan : ebusiness and eCommerce, whittier college basad 240 FRANCIS BOTTO:DICTIONARY OF e-BUSINESS A Definitive Guide to Technology and Business Terms, 2Sec, Ed, Chichester, John Wiley, 2003
- (10) Online Auctions E-Business Eighth Edition, Ch06, Online Auctions, Virtual Communities, and Web Portals , on

- <http://www.saigontech.edu.vn/faculty/QuangNV/B-COM/Schneider%20AISE%20PPT%20Ch06.ppt> / 2011
- (11) R. Dan Reid & Nada R. Sanders . Introduction to Operations Management, Ch1,3rd.Ed, M. E. Henrie – UAA, Wiley 2007
  - (12) R. Dan Reid & Nada R. Sanders .Operations Strategy and Competitiveness , pdf,2011
  - (13) Rafael v.b junqueira. Governance structure and supply chain management practices in the dairy value chain , acomparatives study between zealanda and brazil , university, Auckland, Massey, new Zealand,2010
  - (14) Ricky W. Griffin. Fundamentals of Management , Texas A & M University Houghton Mifflin , Boston New York, U.S.A. 2008The Digital Firm. Electronic Business and Electronic Commerce,Ch4, prentice hall,2006 ,ppt2011
  - (15) Roberta Russell & Bernard W. Taylor:III Operations and Competitiveness, Operations Management , Operations Management, Ch 2, 4th. Ed, University of Tennessee , Wiley, , 2010
  - (16) Stephen hardwood: ERP, The implementation cycle, Butterworth-Heinemann, 1<sup>st</sup>., d.Britain, 2003
  - (17) Stephen p. robins., David a. decenzo : Fundamentals of management essential concepts and application Operations and Value Chain Management ,Ch 14,prentice hall,inc,2004
  - (18) the Digital Firm: Electronic Business Electronic Commerce, Ch4 Management Information Systems ,8ed, Essentials of Management Information Systems , 2004 , Prentice Hall ,on <http://www.cmpe.boun.edu.tr/ise/courses/ise104/spring2005/digitalfirm.ppt>
  - (19) the Digital Firm: Electronic Business Electronic Commerce, Ch4 Management Information Systems ,8ed, Essentials of Management Information Systems , 2004 , Prentice Hall ,on <http://www.cmpe.boun.edu.tr/ise/courses/ise104/spring2005/digitalfirm.ppt>
  - (20) What Is E-Business : E-Business: The Shaping and Dynamics of a New Economy , CH1, 15 Jul 2002, on <http://www.net-security.org/dl/reviews/clarkch01.pdf> / 2011
  - (21) What Is E-Business : E-Business: The Shaping and Dynamics of a New Economy , CH1, 15 Jul 2002, on <http://www.net-security.org/dl/reviews/clarkch01.pdf> / 2011
- Thesis and Articles:
- (22) Adam ski, Gawel. Supply Chain Management for e-Business, Robinson College of business Georgia state University Atlanta, GA 30303, Sep 5, 2000. [http://www.wepapers.com/Papers/73542/Supply\\_Chain\\_Management\\_for\\_e-Business.ppt](http://www.wepapers.com/Papers/73542/Supply_Chain_Management_for_e-Business.ppt) /2011
  - (23) Adeyemi. Sidikat, Mukaila. Ayanda : Impact Assessment of Business Process Reengineering on Organizational Performance , Department of Business Administration, European Journal of Social Sciences , V. 7, Num. 1 ,2008,, Faculty of Business and Social Sciences ,University of Ilorin1515 ,Kwara State, Nigeria, ,2008
  - (24) Business service Centre · E-Business ,center de services aux entreprises ,Canada, Ontario , [www.canadabusiness.ca/ontario/2011](http://www.canadabusiness.ca/ontario/2011)
  - (25) Alexander , Yves Pigneur: An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business , 15<sup>th</sup>.ed , Bled Electronic Commerce Conference- Reality, Constructing the e-Economy June 17 - 19, 2002, Bled, Slovenia, University de Lausanne,2002
  - (26) An Introduction to Business Functions and, INFO245 , Information system@x, pdf,2011
  - (27) Asia PKI Forum : The Critical Role of Web Services Standards in Vertical Industry Next Generations ,Taipei, 14 November 2003 ,Karl Best, VP OASIS , 2003
  - (28) Asti Bandy adhayay: E-Business, term-vi, jaypee business school jilt University,

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

- Noida, Description, June 15, 2011. <http://www.wepapers.com/Papers/33577/E-Business-ppt-students-all>
- (29) Bized. Business Functions and Organization.  
<http://www.bized.co.uk/sites/bized/files/docs/busorg.ppt> /2011
- (30) Carmen TIMOFTE, Bucharest creating a Romania E-Business Technologies., articles , Revisit Informatics Economic, nr. 4 (44)/2007  
<http://revistaie.ase.ro/content/44/14-timofte.pdf> /2011
- (31) Carter McNamara : Operations Management, articles.  
[http://managementhelp.org/ops\\_mgnt/ops\\_mgnt.htm](http://managementhelp.org/ops_mgnt/ops_mgnt.htm) /2011
- (32) Christos K. Georgiadis and Patrick Y.K. Chau. User Experience in e-Business Environments, Special Issue Guest Editors, Journal of Information Systems and e-Business Management, University of Hong Kong, Faculty of Business and Economics School of Business, Hong Kong, pdf, 2011
- (33) Mike O'Shea. e-Commerce Supports SME Supply Chain Activities in Wales, Clemdale Associates, February 2003
- (34) Clerica: e-Business, Discussion with UW Students, Abstract.  
[www.student.cs.uwaterloo.ca/~cs798l/present.ppt](http://www.student.cs.uwaterloo.ca/~cs798l/present.ppt) , 2011
- (35) David Simchi-Levi, Z. Max Shen: Modeling in the E-Business Era, Handbook of Quantitative Supply Chain Analysis, Kluwer Academic, 2004
- (36) David Simchi-Levi: SUPPLY CHAIN ANALYSIS AND E-BUSINESS , An Overview, Department of Civil and Environmental Engineering Massachusetts Institute of Technology ,Lehigh University
- (37) Definition: electronic business (E-Business) , articles  
<http://www.businessdictionary.com/definition/electronic-business-E-Business.html> /2011
- (38) Dien D. Phan: E-business development for competitive advantages case study, Department of Business Computer Information, Cloud State University, 5 July 2001, 581-590,
- (39) E Business Models, articles  
<http://www.slideshare.net/kaiser2009/e-businessmodels-ppt/download> 2011
- (40) E-Business and E-Commerce, turban , Articles. 2005.  
<http://www.business.ulster.ac.uk/intlbusiness/courses/bmg814m1/E-Business.ppt> /2011
- (41) E-business programmers:Ecommerce Vs E business , articles, e business at eBusinessProgrammers.com  
[http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce\\_and\\_ebusiness.asp](http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce_and_ebusiness.asp) /2011
- (42) E-Business: J.T. Westermeyer, Lee J. Plave: The E-Business Legal Survival Kit, Piper Rudnick LLP, Washington, 2004  
<http://www.piperrudnick.com>
- (43) E-business:the future , articles.  
<http://www.download-it.org/learning-resources.php?promoCode=&partnerID=&content=story&storyID=1399>
- (44) Ecole des HEC: THE E-BUSINESS MODEL HANDBOOK, Yves Pigneur University de Lausanne, pdf, 2011
- (45) EDI-based e-commerce: Internet-based electronic Business, advantages and disadvantages of e-commerce, articles  
<http://www.axxg.info/archives/5372.html>
- (46) Electronic business, Seminar Topics <http://www.paperppt.com/search/electronic-business-ppt/> 2011
- (47) Feng Li: What is E-Business and does it matter? Definitions and Emerging E-Business Models University of Newcastle upon Tyne  
[www.blackwellpublishing.com/fengli/files/What\\_is\\_e-Business\\_2.ppt](http://www.blackwellpublishing.com/fengli/files/What_is_e-Business_2.ppt) / 2011
- (48) Government Services for Entrepreneurs: What is e-Business, Canada Business,

- articles, <http://www.canadabusiness.ca/eng/145/148/4332/4/25/2016>
- (49) Jason C.H. Chen. Steps to e-Business Success, School of Business Administration, Gonzaga University, Spokane, WA 99258, USA.  
[http://barney.gonzaga.edu/~chen/misall/ec/steps\\_eBiz\\_success.ppt/2011](http://barney.gonzaga.edu/~chen/misall/ec/steps_eBiz_success.ppt/2011)
- (50) Jeremy Laundergan, Daniel Duran : e Business and e Commerce, articles  
[http://web.whittier.edu/academic/business/laundergan/bsad240\\_files/eCommerce.pdf/2011](http://web.whittier.edu/academic/business/laundergan/bsad240_files/eCommerce.pdf/2011)
- (51) Kofi A. Annan: E-COMMERCE AND DEVELOPMENT Internet edition prepared by the UNCTAD secretariat, REPORTUNCTAD/SIDTE/ECB/2003/1, United Nations Conference on Trade and Development, New York and Geneva, 2003
- (52) Lecturer, Zhu Wenzhong : Business Activity, Topic 1, Hanourt,inc,2002
- (53) Mary J. Cronin: End-to-End E-Business, Carroll School of Management Boston College June 3, 2004.  
[http://www.slidefinder.net/E/End\\_End\\_Business\\_Professor\\_Mary/oct16/22329697/2011](http://www.slidefinder.net/E/End_End_Business_Professor_Mary/oct16/22329697/2011)
- (54) Michael Ian Shamos.: what is e business Technology, articles, Carnegie Mellon Misit E Business Technology, school of computer science ,institute fro software research.  
[http://www.ebusiness.cs.cmu.edu/ebiz/What\\_Is\\_eBusiness\\_Technology/ebusinesstechnology.html/2011](http://www.ebusiness.cs.cmu.edu/ebiz/What_Is_eBusiness_Technology/ebusinesstechnology.html/2011)
- (55) Michael J. Shaw : Building an E-Business from Enterprise Systems, Article, Information Systems Frontiers, 2000. Pgs 7-17. MIS 625/Summer 2003.  
[www.uow.edu.au/~rmacgreg/Shaw-2000.ppt/2011](http://www.uow.edu.au/~rmacgreg/Shaw-2000.ppt/2011)
- (56) Michael Stachiw : E-Business Applications in Agriculture, Format International, Inc, jan.,6, 2004.  
<http://agebb.missouri.edu/cotf/2004/e-business.ppt/2011>
- (57) Michael Stone braker Joseph M. Hellerstein : Content Integration for EBusiness , Cohera Corporation, Eden Way, Hayward, CA 94545. <http://www.cohera.com>
- (58) Mohamed Intan Salwani : E-commerce usage and business performance in the Malaysian tourism sector: empirical analysis empirical analysis", Information Management & Computer Security, Vol. 17 Iss: 2, pp.166 – 185, Faculty of Accountancy, University Technologic, Malaysia, 2009
- (59) Tim D. Nelson: e-business (electronic business) ,articles, in October 2000 ,  
<http://searchcio.techtarget.com/definition/e-business>
- (60) Machro.Tech: Ecommerce Vs Ebusiness, Difference between Ecommerce andEbusiness ,e BusinessProgrammers ,2007 ,articles,  
[http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce\\_and\\_ebusiness.asp/2011](http://www.ebusinessprogrammers.com/ebusiness/ecommerce_and_ebusiness.asp/2011)
- (61) Wikipedia: Electronic business, Wikipedia free, articles, 21 May 2011.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_business/2011](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business/2011)
- (62) MIS 418: Introduction to E-commerce,articles,  
<http://www.business.ualberta.ca/en/Departments/AOIS/MISProgram/Courses/MIS418.aspx/2011>
- (63) Northern Territory Government of Australia:e-Business sectors, The Department of Economic Development Rheyinn Lhiasaghey Tarmaynagh, articles.  
<http://www.gov.im/ebusiness/sectorwelcome.xml/2011>
- (64) Aleš Groznik, Andrej Kovačič · E-BUSINESS IN SLOVENIA· THE IMPACT OF STRATEGIC IS PLANNING AND BPR , E-POSLOVANJE V SLOVENSKIH ORGANIZACIJAH; VLOGA STRATEŠKEGA NAËRTOVANJA INFORMATIKE IN PRENOVE POSLOVNIH PROCESOV , University of Ljubljana, Faculty of Economics, pdf,2011
- (65) Robin H. Muurling: Underpinning the e Business Framework – Defining e Business Concepts and Classifying e Business Indicators Xander J. de Graaf, 16<sup>th</sup>, Bled e

## الفصل الخامس..أعمال الإدارة الإلكترونية والحكومة

- Commerce Conference eTransformation , Bled, Slovenia, June 9 - 11, 2003,Vrije Universities Amsterdam ,2003 RMrg@cbs.nl
- (66) Yves Pigneur , HEC Lausanne . A framework for defining e-business models , An OASIS White Paper,24 April 2006 ,articles. yves.pigneur@unil.ch
- (67) Frederick J. Riggins . Metrics Through Functionality Interaction , DuPree College of Management Georgia Tech, Atlanta, GA, January 2001
- (68) IBM:ibm Digital Media Framework for e-business ,articles, 6 June 2005  
[http://www.ibm.com/solutions/digitalmedia/doc/content\\_resource/business/955416122.html](http://www.ibm.com/solutions/digitalmedia/doc/content_resource/business/955416122.html)
- (69) Somendra Pant and T. Ravichandran. A framework for information systems planning for e-business, ppt,2011
- (70) Logistics Information Management,articles,Vol.14, Num 1/2 , 2001, 8598
- (71) Feng Li: The E-Business Environment, The Business School University of Newcastle upon Tyne ,2006 , Feng.li@ncl.ac.uk
- (72) James E. Burke : The E-Business Model, E-Business, a Prudens E-Report, in Burke Technology Services (BTS), 2008
- (73) What is CRM? A White Paper by TBC Research, in association with
- (74) Front Range Solutions UK Ltd , Keith Rodgers , Dennis Howlett TBC Research 2000 , Published by Frontage Solutions UK Ltd, 100 Long water Avenue, Green Park , Reading, Berkshire (0)118 938 7501, [www.frontrange.co.uk](http://www.frontrange.co.uk)
- (75) Customer relation management ,semester III , Course Material post graduat diploma in supply chain management , CIINSTITUTE OF LOGISTICS 1 , Website: [www.cilogistics.com](http://www.cilogistics.com).A V Ramona , INSTITUTE OF LOGISTICS
- (76) Paul Gray: CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT AUTHORS: Paul Gray Professor, Information Science Claremont Graduate School and Jongbok Byun Claremont Graduate School , March 2001 ,University of ,California, Irvine 3200 Berkeley Place Irvine, CA, 92697-4650, [www.crito.uci.edu](http://www.crito.uci.edu)
- (77) Customer Relationship Management:A Framework, Research Directions, and the Future Russell S. Winer Haas School of Business University of California at Berkeley April 2001
- (78) Joseph O. Chan: Real-Time Value Chain Management,Roosevelt University,ABS, Communications of the IIMA 79 2007 Volume 7 Issue 3
- (79) Andrew Feller, Dan Shunk: Value Chains versus Supply Chains by, Dr., and Dr. Tom Callarman Copyright © 2006 Andrew Feller, Dan Shunk, & Tom Callarman, [www.bptrends.com](http://www.bptrends.com)
- (80) Mohammed.A. Al-Sudairy: Benefits and Barriers of E-Business in the Healthcare System, King Abdul Aziz University, Business Department ppt2011  
<http://faculty.ksu.edu.sa/mas/Published%20Papers/Copy%20of%20e%20Benefits%20and%20Barriers%20of%20ebusiness1.ppt>
- (81) Office of Commercial Services Management· Implementing Business Process Reengineering (Example Model), Ver. 1.0, 9/9/2011,U.S. Department of Transportation,2011,
- (82) Oracle· Introduction to E-business Managing E-Business Security , Challenges, an Oracle White Paper, January 2002
- (83) Patrick Gannon· Achieving Sustainable Business Benefits with SOA and Web Services Standards, OASIS Open Standards Day Singapore, 21 October 2005
- (84) Patrick J Gannon· Achieving Sustainable Business Benefits with SOAand Web Services Standards , Singapore, 21 October 2005 <http://www.fwi.org/slides/OOSD-SG-OASIS-Gannon-051021.pdf> / 2011
- (85) Roberta Russell & Bernard W Taylor ,: Supply Chain Management. Operations Management - 5th Ed., Ch10 , University of Tennessee at Chattanooga,John Wiley & Sons,Inc,2006, on <http://isba.ttu.edu/faculty/ch10.ppt> / 2011
- (86) Sharon P. Brown: Identifying Business Functions and Business Processes Involved in



- Mass Layoffs in the United States, Bureau of Labor Statistics, March 13, 2008, WORKS Expert Workshop, Leuven, Belgium,2008
- (87) Sistemas de E-Business, UNIVERSIDADE ESTADUAL DA PARAÍBA CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E SOCIAIS APLICADAS BACHARELADO EM ADMINISTRAÇÃO PATOS - PARAÍBA, French, 3 Apr 2011, on  
[http://www.4shared.com/document/1DM2dXOi/Sistemas\\_de\\_E-Business.html](http://www.4shared.com/document/1DM2dXOi/Sistemas_de_E-Business.html)
- (88) Sponsorship Opportunities Melbourne ,strategies' & Governance (CSGF). Sponsorship Opportunities Melbourne, Australia, April 2 - 4, 2012 , <http://csg-forum.review-gjsg.com>
- (89) Strategies for a New Economy: Management Information Systems for the Information Age, Ch5, . Electronic Commerce ,on<http://www.coulthard.com/buad/283/files/Week09-BUAD283-Chp05.ppt> / 2011
- (90) Sunil Chopra and Jan A. Van Mieghem . e-business and the supply chainWHICH E-BUSINESS IS RIGHT FOR YOUR SUPPLY CHAIN?, Forthcoming in Supply Chain Management Review, Ver. April 26, 2000
- (91) Tim D. Nelson : e-business (electronic business) , articles , October 2000.  
<http://searchcio.techtarget.com/definition/e-business/2011>
- (92) Timothy M. Devinney<sup>1</sup> , Alopi Latukefu<sup>1</sup>,& David F. Midgley. E-Business: Revolution, Evolution or Hype?, 2 February 2 February 2000
- (93) United Nations. ESCP, Module 1, what is e-business, OCT,2007.  
<http://cashflowec.maktoobblog.com/586643/module-1-what-is-e-business-ppt-%D8%AF%D8%B1%D8%A7%D8%B3%D8%A7%D8%AA/> 2011
- (94) Vasja Vehovar: Factors Affecting Evaluation of E-Business Projects, 18th Bled e Conference e Integration in Action ,Bled, Slovenia, June 6 - 8, 2005,University of Ljubljana, Faculty of Social Sciences, Slovenia.
- (95) Wikipedia: Electronic business, Wikipediafree , articles, 1 jun, 2011.  
[http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic\\_business](http://en.wikipedia.org/wiki/Electronic_business)
- (96) William Murray: Implications of SOA on Business Strategy and Organizational Design, the SOA Magazine, Issue III: January 03/01/2007.  
<http://www.soamag.com/i3/0107-3.asp>
- (97) yogesh malhotra : Knowledge management for E-business performance: advancing information strategy to internet time , An e-Business Model Ontology for Modeling e-Business Form information strategy ,thexecutives , jurnal,vol16 ,4,summer 2000,pp 5-16
- (98) Yogesh Malhotra: Knowledge Management for [e-]Business Performance , An Overview of the Paradigm, 2000  
[www.yogeshmalhotra.com](http://www.yogeshmalhotra.com)
- (99) Zorayda Ruth Andam · E-Commerce and e-Business, May 2003, e-ASEAN TASK forceUNDP-APDIP , On ,<http://www.apdip.net/publications/iespprimers/eprimer-ecom.pdf> / 2011

## الفصل السادس هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

أولاً- التغير التنظيمي وإعادة بناء المنظمة

ثانياً- إعادة هندسة عمليات أعمال المنظمة

ثالثاً- وظائف المنظمة الإلكترونية

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة الحديثة التعليمية

## الفصل السادس

### هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

#### أولاً: التغيير التنظيمي وإعادة بناء المنظمة

##### تمهيد

تواجه المنظمات مناخ متغير يعمل في ظل أوضاع متقلبة تعترضها معوقات وتحديات تجعل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها أمر غير مؤكداً حدوثه، وتختلف أوضاع وإمكانات وقدرات المنظمات وما يتوافر لديها من موارد وما تخضع له من ضغوط نابعة من ظروفها الداخلية، وهذا كله يقلل من احتمالات قدرتها على تحقيق أهدافها بتطبيق ما اعتادت عليه من ممارسات تقليدية، وما لم تحدث تغييراً جذرياً للأساليب والآليات بمفهوم إعادة هندسة الحلول الإدارية وسد الفجوة التي تواجه الإدارة في اختلاف الأداء المحقق للأهداف وهو يعتبر التحدي الحقيقي لإدارة منظمات القرن الحادي والعشرين، ولا يمكن للمنظمات التعامل مع هذه التحديات إلا من خلال إعادة البناء خاصة مع إعادة بناء قيم العمل والانجاز والعطاء والتفوق والتميز التي تتطلب التوجه نحو التغيير لاكتساب أبعاد جديدة تناسب معطيات مناخ منظمات القرن الواحد والعشرين وخاصة بعدما بدأت موجة تحرير التجارة العالمية وانتشرت ظاهرة الخصخصة وحدثت اندماجات وتكتلات وزادت حدة المنافسة العالمية والمحلية، ومنظمة القرن لابد لها أن تختلف اختلافاً جوهرياً عن المنظمات القديمة الخدمية والإنتاجية الربحية.

##### □ التطوير والتغيير التنظيمي وعناصره

تسارعت التغييرات بحياتنا ويتصدى البعض لها ويواكبها الآخرون ويستفيد منها، وأخذت موجاتها من التقارب ولم تعد هناك فترة للاستقرار لأخذ الراحة وعلى المنظمة أن تتعلم كيفية التعامل مع المتغيرات وتطويعها لخدمتها، حيث تكمن المشكلة في كيفية الاستجابة والتعامل معها، والتغيير في المنظمات ظاهرة ملازمة للحياة والوجود الإنساني فنحن دائماً بحاجة إلى تغيير لكي نتمكن من مواكبة مقتضيات العصر، ويتناول التغيير عناصر المنظمة وأبعادها في سكونها وتفاعلاتها، وغالباً ما يكون هذا التغيير مخططاً له مسبقاً حيث تتفق فيه الإجراءات والخطوات المحددة بدقة من قبل جميع الأطراف، ويشكل التغيير في المنظمة جزءاً من عملية التطور الواسع الذي يتفاعل مع التغييرات والمحددات والمتطلبات والفرص في بيئة

العمل، وهذا يؤدي إلى إجبار المنظمات على التوافق مع البيئة التي تعمل بها وليس هذا فقط ولكنها تحدث تغييرات في البيئة الداخلية والخارجية بتطوير وتقديم منتجات وخدمات جديدة بتطبيق واستخدام التقنيات الجديدة.

ويمكن تحديد ماهية عملية التطوير التنظيمي على النحو التالي:

- عملية التخطيط والإدارة العلمية التي تستهدف تغيير ثقافة المنظمة وسلوكها ونظامها لتحسين مستوى المنظمة في حل مشاكلها وتحقيق أهدافها بشكل أفضل لزيادة فاعلية وكفاءة تنظيمها وتوحيد حاجات الأفراد مع أهداف المنظمة باستخدام معارف وأساليب العلوم السلوكية
- مجموعه أنشطة مخطط لها على مستوى التنظيم ككل وتشرف عليها الإدارة العليا من خلال التداخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية لزيادة الكفاءة التنظيمية بها.
- استخدام أفضل الطرق الاقتصادية لتحقيق أهداف المنظمة التي ستقوم بالتغيير في القيم والسلوكيات لإحداث توافق مع مؤثرات البيئة من أجل ضمان وسلامة المنظمة وبقائها.
- عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فاعلية المنظمة وتطوير النظم المتكاملة بها بغرض تحسين أدائها وتجديد ممارساتها التي تحتاج إلى تعاون بين الأطراف الداخلية والخارجية لتحديد التدخلات المناسبة مع الأخذ في الاعتبار بيئة عمل المنظمة.
- عملية مقصودة مخططة تهدف لتمكين المنظمة من التكيف مع المتغيرات البيئية وتحسين قدرتها لحل مشكلاتها بإحداث تغييرات على المدخلات والأنشطة والعمليات.
- جهد بعيد المدى يعمل على تحسين قدرات المنظمة لحل مشاكلها وتجديد عملياتها من خلال إدارة فعالة تنظم جماعات العمل بمساعدة خبراء التغيير واستخدام علوم السلوك التطبيقي.
- جهد مخطط يشمل التنظيم بأكمله ويدار ويدعم بواسطة الإدارة العليا لزيادة فاعلية المنظمة من خلال التدخل المخطط في عمليات المنظمة باستخدام المعرفة بالعلوم السلوكية.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- وتتضمن ماهية التطوير مجموعة من العناصر الأساسية يمكن تحديد أهمها فيما يلي:
- تخطيط طويل الأجل يهدف لتغيير المنظمة ككل يتضمن برامج للتشخيص العلمي الدقيق ويضع الأهداف والاستراتيجيات ويقوم بتطويرها وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة.
  - تطوير جميع أنشطة التنظيم الرسمي وغير الرسمي كتغيير الثقافة التنظيمية والهيكل التنظيمية
  - دعم التطوير التنظيمي من الإدارة العليا بالاستعانة بمستشارين من داخل المنظمة وخارجها.
  - استهداف زيادة فعالية المنظمة لإكسابها قدرة على التكيف والتعامل مع متغيراتها المحيطة بها
- ويعد التطوير التنظيمي مدخلاً لتشخيص المشكلات الإدارية مستنداً على المعرفة بالعلوم السلوكية، وتختلف برامج التطوير باختلاف الفلسفة والأسلوب الذي يتم به تطبيق المبادئ السلوكية المتضمنة فيه، ويعني التطوير التنظيمي الخطة الإستراتيجية التي تضعها المنظمة لتحسين أدائها والكيفية التي تعالج بها مشاكلها .
- ماهية التغيير التنظيمي للمنظمة:
- يشترك التطوير والتغيير التنظيمي في بعض الصفات والأهداف فكلهما يستهدف زيادة تحسين كفاءة وفعالية المنظمة لتحقيق بيئة صحية بها لتحسين قدرتها على حل المشاكل والتجديد الذاتي ومواجهة متطلبات البيئة المحيطة بها، وكذلك يوجد بعض الفروق بين التطوير والتغيير التنظيمي باعتبار التطوير وظيفة إدارية، والتغيير أداة من أدوات الإدارة .
- ويعد التغيير التنظيمي عملية مستمرة بالمنظمة الفعالة التي تتخذ خطوات متأنية لتدير التغيير بسلاسة لضمان نجاحه من خلال البدائل المتاحة المخططة، ويمكن لها أن تحدث صداماً ويكون الهدف الأدنى لمحاولات إدارة التغيير هو تخفيف آثاره على المنظمة والموظفين، لذا يعتبر التغيير التنظيمي استجابة مخططة من قبل الأفراد والجماعات والمجتمعات والمنظمات لردود الأفعال التي يتركها التقدم العلمي والتطبيقي بين اللحظة والأخرى، ويحتاج التغيير إلى تضافر الجهود الفردية والجماعية لتحقيق نتائج مشبعة لحاجات الأفراد والمنظمات ويستهدف التكيف مع البيئة الاجتماعية الخارجية بطريقة أفضل وتطوير الأنماط السلوكية للعاملين

ويمكن تحديد ماهية التغيير التنظيمي على النحو التالي :

- تغيير موجه مقصود هادف يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل مشكلات المنظمة.
  - مجهود طويل المدى يعمل على حل المشاكل وتجديد عملياتها وإحداث تطوير شامل بمناخ المنظمة والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وإقناعهم بالأفكار الجديدة.
  - إحداث تغيير جذري بسلوك المنظمة وأفرادها لتوافق متطلبات مناخ وبيئة التنظيمات الداخلية والخارجية بغرض زيادة مستويات قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعديل تنظيمها.
  - تحسين فعالية الإدارة وتقوية إمكانية مواجهة مشاكلها من خلال خطط تدعم أداء الإدارة في طريقة حل المشكلات وتغيير ممارستها الإدارية لإحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة مع الأخذ في الاعتبار عوامل البيئة التي تعمل فيها الإدارة .
  - العمل على تجديد وتغيير الممارسات الإدارية وتعزيز التعاون بين الإداريين المنفذين للخطّة مع وضع الظروف البيئية الداخلية والخارجية في الاعتبار.
- ويوجد بعض الاختلافات بين التغير والتغيير التنظيمي، فالتغير يعتبر ظاهرة طبيعية مستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق فهي تلقائية تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية ذات الصلة بمدخلات المنظمة وعملياتها ومخرجاتها، أما التغيير التنظيمي فهو موجه وهادف يعمل على تحقيق التكيف والتوافق بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل وبذلك يتم ربط التغيير بالمنظور الواسع في بيئة المنظمة الخارجية أما التغير فقد تم ربطه بالمنظور الضيق في البيئة الداخلية للمنظمة.
- ويمكن تحديد أهم الجوانب المشتركة التي يستهدفها التغيير التنظيمي في الآتي:
- ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع إحداث تغييرات جديدة في المناخ المحيط بالتنظيم وذلك بقصد إحداث تناسق وتوافق بين التنظيم وبين الظروف التي يعمل فيها
  - استحداث هياكل تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم سبقا على غيره من التنظيمات الأخرى وتوفر له ميزة تنافسية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أعلى

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- إدخال تحسينات وتطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وتغيير سياساتها وبرامجها وإجراءاتها وعملياتها والجوانب السلوكية فيها.
- استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل منظمات الأعمال نحو الضغوط اليومية التي تنشأ من التقدم الملموس وغير الملموس في الأمور المادية والأفكار.
- ويمكن اعتبار المنظمة نظام مفتوح تحصل على مدخلاتها من البيئة ليقوم هذا النظام بتحويلها وإرسالها إلى البيئة كمخرجات أي أنها تؤثر وتتأثر بالبيئة، فإن الحاجة للتغيير تظهر في المنظمات على الأقل مواكبة هذه الحركة ومن الضروري أن يتوفر لدى المنظمات الدافع الذاتي لإحداث التغيير، فإذا لم يعتقد أعضاؤها بحتمية التغيير فلن يتوفر لديهم الالتزام بنتائجه وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه
- محركات التغيير التنظيمي:
- يقوم التغيير بمجاعة مستحدثات تقنية النظم الجديدة، فنجد أن العوامل والقوى المحيطة بالمنظمات تتغير بسرعة متلاحقة فتظهر أمور يجب مجاراتها لمسايرة التقدم التقني والمحافظة على وضع المنظمة التنافسي، حيث أن قوة المنظمة وذكائها ليس هو الذي يضمن بقائها واستمرارها وإنما العنصر الأكثر أهمية هو الحساسية والاستجابة السريعة للتغيير، وبالتالي هناك عوامل جعلت التغيير ضرورة حتمية للاستقرار والاستمرار ليس مناقضاً له بل هو ضروري وتوظيفه لم يعد ترفا فكرياً، الأمر الذي يترتب عليه إحداث التغيير والتعامل معه واستيعابه.
- ويمكن تناول أهم محركات التوجه نحو التغيير التنظيمي في البنود التالية:
- التقدم العلمي والتقني وتسارع التغيير الكمي والنوعي في بيئة الأعمال : ظهر تغيير في بيئة السياسة والاجتماع والاقتصاد وفي تطور تقنيات المعلومات والبرمجيات وسائل الاتصالات وتجاوزت التغييرات الهيكلية التي أحدثتها صناعة الكمبيوتر وبرمجياتها كل التوقعات التي غيرت بيئة الأعمال وأصبحت أنظمة المعلومات والانترنت جزء من المكتب الحديث
- التحول من المجتمعات الصناعية إلى مجتمعات المعرفة : أصبحت المعرفة قوة إستراتيجية كبيرة في العالم تشكل ميزة إستراتيجية في أي مكان وعلى المجال البعيد التي تعتبر أساس القدرة في الوصول إلى مستويات عالية من النوعية والإبداع التقني، والمعرفة ضرورة لتجديد أنشطة الإدارة بطريقة تضمن تحقيق الكفاءة والفعالية للمنظمة لذلك



من المفترض أن يتعلم صانعو الإستراتيجيات كيفية إدارة المعرفة ليس فقط من أجل تحليل عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات وإنما باعتبارها عامل يرجح نجاح أو فشل المنظمة.

- كونية الأعمال ومتطلبات التجارة الدولية : تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والأقاليم مع زيادة الطبيعية والحرية للتبادل التجاري للاقتصاديات وانفتاح البيئات وزيادة تفاعلاتها المشتركة، ونمو المنافسة الأجنبية في الأسواق المحلية وندرة الموارد لطبيعية، وكل هذه المعطيات وغيرها جعلت نشاط الأعمال أكثر عالمية وأقل محلية من ذي قبل، ويوفر العمل والتنافس في المجال الدولي العديد من الفرص التي يجب أن تكون لدى المنظمات قدرة على التكيف معها ومع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال والتنافس فيها.

- الانفتاح الاقتصادي العالمي وزيادة حدة المنافسة بين منظمات الأعمال : زيادة عدد المنظمات وخاصة التي تعمل في نفس المجال التي تفرض على المنظمة المحافظة على بقائها وتطورها والبحث عن فرص للسبق والكسب ورصد مؤشرات التغيير وقبول المنافسة، فأصبح التزاحم مستمر على الموارد الاقتصادية والبشرية والأسواق مع ظهور منافسين جدد.

- مجارة التغيرات البيئية والتوافق معها: إن تخلفت المنظمات عن مجارة التغيرات سوف يتم طردها من بيئة الأعمال، لذا ينظر إلى أهمية التغيير على انه يساعد على التوافق مع التقنيات الحديثة لنظم المعلومات وعمولة الأعمال والتجارة التي تقود تلك الاتجاهات وتسيطر عليها، فيجب على المنظمة أن تتعلم كيف تتوافق بسلامه مع هذا التغيير أو تقوم بأداء الدور الصعب للتوافق مع متغيرات الحياة وزيادة قدرتها على التوافق ومواجهة الظروف المختلفة. .

#### □ خصائص التغيير التنظيمي :

تواجه المنظمات العديد من التحديات نظراً للتقدم الهائل في العلوم والتقنيات المعاصرة وما نتج عنها من تغيير اقتصادي واجتماعي وثقافي، مما يتطلب من المنظمة إما مواجهة هذه التحديات أو الاندثار والفشل، وأصبح التغيير حقيقة في حياة المجتمعات والمنظمات حيث أن محيط المنظمات الإدارية أصبح يتسم بالحركة الديناميكية، لذا فالمنظمات الجامدة يجب أن تجد الوسائل والأساليب التي تمكنها من تجديد نشاطها والاستفادة من قدراتها.

ويمكن تناول أهم خصائص التغيير التنظيمي للمنظمة فيما يلي :

- الاستهدافية : التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث ارتجالي بل في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة تتجه لتحقيق هدف يسعى إلى غاية مقبولة من قوى التغيير
  - الواقعية:يرتبط بالواقع العلمي ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها
  - التوافقية: وجود قدر من التوافق بين التغيير ورغبات واحتياجات القوى المختلفة للتغيير.
  - الفاعلية: يتعين أن يكون التغيير فعال ليتمكن من القدرة على الحركة بحرية وعلى التأثير في الآخرين وتوجيه القوى في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
  - المشاركة الإيجابية : تفاعل ايجابي لتحقيق مشاركة للقوى والإطراف التي تتأثر بالتغيير.
  - الشرعية والرسمية: إطار للشرعية القانونية والأخلاقية للتغيير في أن واحد وان كان القانون القائم في المنظمة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير فإنه يتعين أولاً تعديل وتغيير القانون قبل إجراء التغيير من أجل الحفاظ على شرعية القانون.
  - الإصلاح : يتجه التغيير نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من اختلال.
  - الرشد والقدرة على التطوير والابتكار: صفة لازمة لكل عمل إداري وبصفة خاصة في إدارة التغيير وهي خواص لازمة للتغيير يتعين أن تعمل على إيجاد أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم حتى لا يفقد مضمونه.
  - القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تهتم اهتماماً قوياً بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضاً تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها وتقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة.
- مراحل التغيير التنظيمي :

تعد عملية التغيير عملية معقدة لأنها تتعامل مع الإنسان وهذا يعني تخلي العاملين عن أنماط سلوكية قديمة واستبدالها بأخرى جديدة، وتركز على الاهتمام بالتدريب لما له من دور

في عملية تغيير سلوك الأفراد بشكل ايجابي وزيادة ولائهم للعمل والإلتقان وجودة العمل لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء وهو تغيير شبه دائم في سلوكيات الأفراد والمنظمة، وينطلق من خلال التخطيط العلمي لعملية التغيير، وعادة يمر بمجموعة من المراحل الأساسية حيث تبدأ عملية التغير بإدراكنا بحاجة حالة التغير المطلوبة وتحليل العوامل التي أوجدتها وتنتهي بتشخيص واقعها للموقف على بيان الاتجاه الذي تتم فيه مراحل التغير، الذي يعد ظاهرة طبيعية تقوم على عمليات إدارية ينتج عنها إدخال تطوير درجة ما على عنصر أو كثر في المنظمة، ويمكن رؤيته كسلسلة من المراحل التي من خلالها يتم الانتقال من الوضع الحالي إلى الوضع الجديد والتحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدف.

ويمكن تناول أهم مراحل التغيير التنظيمي فيما يلي :

مرحلة التحليل والتخلي عن اسلوب الادارة القديم، وتتضمن :

- ◆ القناعة بعدم جدوى الأسلوب الحالي لادارة توظيف الوظائف.
- ◆ التغيير من النظرة السلبية الى النظرة الايجابية للعماله المحليه.
- ◆ تنصيب وتشغيل الكفاءات المحليه لمناصب الادارة العليا.
- ◆ ايجاد رؤية واضحة ومحددة لاستراتيجية توظيف الوظائف.
- ◆ انشاء وحدة او ادارة خاصة بالتوظيف والتوظيف.
- ◆ مرحلة التغيير والتوجه الى تفعيله، وتشمل على:
- ◆ التغيير في سياسات وممارسات توظيف الوظائف.
- ◆ ايجاد بيئة تدعم جهود توظيف الوظائف.
- ◆ مرحلة تبنى وثبت التغيير والمحافظة عليه، وتحتوى على :
- ◆ التأكد من أن التغييرات أخذت الطابع المؤسسي القانوني.
- ◆ مراجعة السياسات والاجراءات التي يتم العمل بها.
- ◆ المتابعة والتقويم.

□ استراتيجيات التغيير التنظيمي:

تعنى استراتيجيات التغيير التنظيمي التغيير في الهيكل الواسع النطاق المتمد عبر زمن معين لتحقيق طموحات المستقبل وفق فلسفة واضحة وخطة محددة المعالم والتفاصيل، وعلى الرغم من انه لا توجد استراتيجية واحدة مثلى يمكن استخدامها لإحداث التغيير بفاعلية لأن

طبيعة الموقف والظروف هي التي تحدد ذلك، ويصاحب عملية التغير معوقات وتحديات كثيرة فلا بد من فهمها ووضع الخطط الكفيلة للتعامل الفعال معها وتفاديها، وينبغي الإدراك الواضح لعملياته ومدى شموليته وتأثيراته المحتملة وكيفية معالجتها، وإعتباره عملية وليس حدثاً قائماً بحد ذاته ولا ينظر إليه على أنه مخرجات أو نتائج وإنما عملية مكتملة بوجود أفراد يركزون على إكتساب مهارات ومعتقدات ومفاهيم وسلوكيات عديدة، والمزج بين الإستراتيجيات المتاحة قد يكون هو الأمثل وهناك ظروف تستدعي ضرورة استخدام انواع من الاستراتيجيات للتغلب على مقاومة التغير.

ويمكن تحديد اهم استراتيجيات التغير التنظيمي في الاتي :

- إستراتيجية العقلانية الميدانية: تقوم على افتراض أن الثابت الاساسي الذي يتصدى الى التغير هو الجهل بمعرفة الشئ ذاته وعدم الوعي به.

- إستراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تفترض ان الحاجز الرئيسي امام التغير ليس نقص المعلومات او عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص والمنظمات بضرورة التغير وعدم رغبتهم فيه او خوفهم منه، والاعتقاد بأنه يهدد اصحاب المصالح او يتضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي يقومون بمقاومة التغير وعدم قبوله، ويتم التغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغير، بحيث يصبح الناس قابليين للتغير وراغبين فيه بدلا من ان يكونوا رافضين ومقاومين له.

- إستراتيجية القوة القسرية: يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في احداث التغير، فقد يفرض نفسه على الجهات المعنية بالقوة، ويتم التغلب على كافة اشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف او يقاوم، وهذه الإستراتيجية قد تكون فعالة في بعض الحالات الطارئة ولكنها غير فعالة على المدى البعيد لأنها لاتضمن ولاء الأفراد ودعمهم.

- إستراتيجية التعليم والاتصال: تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغير والوقوف على حد فاصل، وتتخذ عدة اشكال كالمناقشة الفردية والعرض بالمجموعات والتقارير، ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغير والتحليل المشوه او الخاطئ عن المنشور، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين سيساهمون في عملية التطبيق، بينما يعاب انها تستغرق وقتا طويلا وخاصة عندما يكون عدد المعنيين بالتغير كبيرا.

- استراتيجيات المشاركة والاندماج: تساعد على المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد والطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملون والمتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة هو الالتزام المشاركون بتطبيق التغيير إلا أنها يمكن أن تستغرق وقتاً طويلاً.
- استراتيجيات التسهيل والدعم: تقوم بتدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها إلا أن تكلفتها عالية ووقتها.
- استراتيجيات التفاوض والاتفاق: تستخدم عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وفي نفس الوقت تمتلك القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين مقابل الموافقة على تغيير الأعمال، وإيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة إلا أنها قد تؤدي لمشاكل إذا شعروا العاملون أنهم قد استغلوا.
- استراتيجيات الاستغلال واختيار الأعضاء: يوضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير.
- استراتيجيات الإكراه الظاهر وغير الظاهر: يجبر على قبول التغيير ويهددون سرا أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية والفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة ويحتاج من منشئ التغيير قوة كبيرة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات منها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.
- استراتيجيات إعادة البناء: تتولى القوى المستولة عن التغيير إدارة استراتيجيتها، وقد تلجأ إلى مراحل متتابعة تبدأ بمرحلة الهدم وإزالة القديم ثم تقوم بإعداد تهئية واستعداد وحشد القوى والطاقات ثم تقوم بإعداد وإقامة البنيان الرئيسي الخاص بالتنفيذ.
- استراتيجيات الارتقاء والنمو: تتبنى فلسفة التغيير التدريجي وتستهدف إقامة المزيد من البنيان والمزيد من التغيير والتطوير والتجديد وهي عملية مرحلية ومتوالية للإصلاح.
- استراتيجيات الهيمنة والسيطرة: تقوم على أساس الاستفادة من حقائق القوة التي بلغها الكيان الإداري في مراحل السابقة والاستفادة منها في جذب مجموعة من المزايا

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- الآخرى بقصد تحقيق التفرد والتميز على كافة الآخرين في نفس المجال.
- استراتيجية الإقناع والإغراء: تقوم على اساس الاقناع بأهمية وضرورة التغيير وتستخدم في ذلك اللقاء المباشر والحوار والمناقشة وتوفير حوافز ثابتة لكل من يؤدي دوره في التغيير.
- استراتيجية السلطة: تتخذ اطار من السلطة والقوانين واللوائح والادوات لفرض التغيير بالقوة القانونية وتأمين حركة سيره وتقدمه.
- استراتيجية التجديد التنظيمي: تقوم على اساس احداث تغييرات جذرية بالهيكل التنظيمي وحده دون غيره من المجالات الاخرى وتنطلق فلسفته من ان التنظيم هو اساس لمنظومته.

في عصر العولمة وأقتصاديات السوق القائم على التجارة الحرة والتوجه إلى التخصصية والمنافسة القوية وقصر عمر المنتجات والخدمات نتيجة للتطوير والابتكار المستمرين وصعوبة أرضاء عميل اليوم الذي أصبح أكثر نضجا لتقدم وسائل الدعاية والأنصال نتيجة للثورة الرقمية والمعلوماتية الهائلة التي زادت من ثقافة بالمنتجات والخدمات المقدمة من حوله في ظل المنافسة الشديدة، وأصبحنا نعيش في عالم اليوم الذي يختلف كثيراً عن عالم الأمس الذي كنا نعيشه في الماضي القريب، إذ نشهد كثيراً من التطورات والتغييرات المتتالية والمتسارعة في جميع الأعمال والخدمات المقدمة، ونتيجة لذلك حدثت قفزات هائلة من التقدم الذي أنعكست آثاره بشكل واضح على الكثير من الأعمال والخدمات المقدمة مما أدى إلى الارتفاع بمعدلات ومؤشرات الإنتاج بصورة أعلى، إضافة إلى جودة المنتجات وقلّة الكلفة نتيجة تحسين أداء المؤسسات في معظم الدول المتقدمة من خلال تطبيق النظريات والأساليب والممارسات والاستراتيجيات الإدارية الحديثة لذا استوجب الوقت والساعة على المنظمات من إعادة بناء نفسها للحفاظ على بقائها واستمرار نموها في ظل تزايد حدة المنافسة الدولية واستقطاباتها.

□ إعادة بناء المنظمة والتوجه نحو التغيير:

ينبغي علينا ونحن كجزء من المنظومة العالمية أن نتأقلم ونستوعب ونمارس هذه التحولات الكبيرة التي تحدث من حولنا فما كان يمارس من النظم والمبادئ الإدارية بالأمس لم يعد الأكفأ أو الأصلح ولا يتلائم مع معطيات العصر، وبالتالي يجب على المؤسسات والمنظمات أن تبادر فوراً بأعادة النظر في جميع المفاهيم والأساليب الإدارية التي تمارسها، وهذا

يتطلب الحرص على تطبيق وممارسة جميع الأساليب الإدارية الحديثة في جميع المنظمات والهيئات، بحيث يكون الهدف الرئيس هو الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والأداء حتى تستطيع تقديم الخدمات المطلوبة بالجودة العالية وبالسعر المنافس والسرعة المناسبة من أجل أرضاء العملاء والاستمرار والبقاء في سوق مفتوحة معوم، وللوصول إلى ما سبق ذكره، يمكن للمنظمات والشركات والهيئات أن تتبنى افكار التغيير واستراتيجاته لاعادة بناء المنظمة والاستعانة بمنهجية اعادة هندسة عمليات المنظمة.

□ محددات ومقومات اعادة بناء المنظمة:

تقوم اغلب منهجيات التغيير على التغيير الجذري السريع للعمليات المهمة في المنظمات، ولما كان التغيير السريع مطلباً حيويًا لمنظمات الأعمال في عصر العولمة، فإن تبني أسلوب محدد كمنهج للتغيير يعتبر مطلباً حيويًا الآن لإجراء التحولات والتغييرات الجذرية المطلوبة بسرعة وبأمان في المنظمات، ولضمان نجاح التغيير لابد من تبنيه من قبل الكوادر الإدارية العليا في المنظمات، حتى لا يحبط أي تفكير غير نمطي من خلال البيروقراطية والنمطية أو الخلافات الشخصية. ويمكن تحديد محددات اعادة بناء المنظمة في الآتي:

— محددات إعادة تشكيل عقل المنظمة، وتتضمن :

● تحقيق المرونة والحركة الديناميكية : فتبدأ المنظمة باختيار الفلسفة والافكار المطلوبة وتعمل على توصيلها الى عقل المنظمة وأفرادها.

● نظام وضع الرؤية وتوضيحها : يمثل طموح وأحلام المنظمة ويعمل على توحيد رؤية الأفراد والجماعات حول اهداف مشتركة تعود بالنفع على المنظمة ومجتمعها.

● نظام القياس: يتطلب الانسجام والتوافق بين أفعالها وأقوالها وأهدافها ونتائجها.

— محددات إعادة بناء جسم المنظمة، وتتضمن في:

● نظام بناء النموذج الاقتصادي : يقوم النظام الاقتصادي بتنشيط وتفعيل الدورة المالية وينقل المواد والأفراد إلـى الجهات والمواقع التي تحتاج الى الموارد.

● نظام ترتيب كيانات البنية الأساسية: تمثل الكيانات المادية والبشرية البنية الأساسية في المنظمة، بدءاً من المورد وانتهاء بالجمهور مروراً بالعمليات والتركيز الهيكلي التنظيمي

● إعادة هندسة نظم العمل : وسيلة تعمل على بقاء حياة المنظمة واستمرارها.

- محددات إعادة إحياء بيئة المنظمة، وتشمل:
  - نظام التركيز على العملاء والجمهور: يتوقف بقاء المنظمة على قدرة أنظمتها على التجديد والتفاعل مع بيئتها وعملائها.
  - ابتكار أعمال جديدة : يحمل الأبناء أسماء آبائهم إلى المستقبل بما يحقق لهم الاستمرارية والمحافظة على ميراثهم لذا تشعر المنظمات بالفخر والرضاء بالنسبة لعمالها وجمهورها ومشروعاتها الجديدة التي تحمل أيضا اسمها وثقافتها إلى المستقبل.
  - تقنيات المعلومات : تعمل بمثابة سلاح استراتيجي تحمله قيادة المنظمة في يدها ليلا نهار لتضمن زيادة الكفاءة الإنتاجية وتكامل العمليات الداخلية بالمنظمة وتوظيفها في إعادة بناء شبكات المعلومات وابتكار طرق جديدة لم تكن متخيلة أو ممكنة من قبل.
- محددات إعادة تجديد بعث روح المنظمة، وتحتوي على:
  - نظام الحافز والمحابسية : يؤثر الحافز في جذور وأعماق النفس ويدفع الفرد إلى سلوك معين اتجاه المنظمة وهي وسيلة تدفع أعضاء المنظمة نحو سلوك تنظيمي خاص.
  - بناء الفرد المتعلم ذاتيا تحتاج المنظمة لتجديد نفسها وتحسين مهاراتها للمشاركة في زيادة الإنتاجية والاندماج لتحقيق الذات، وذلك يحتاج مناخ تنظيمي يشجع على التعلم.
  - تنمية المنظمة : يكتب البقاء للمنظمات والأفراد القدرة على التكيف مع المتغيرات شكلا وموضوعا للتوافق مع عصر لاتصالات والمعلومات ومع الهياكل التنظيمية الجديدة ويمكن تحديد مقومات إعادة بناء المنظمة في الآتي:
- مقومات إعادة تشكيل عقل المنظمة، وتشمل في :
  - تنمية القيادات الإدارية لإعداد قادة وأفراد قادرين على نقل الأفكار بين الإدارات.
  - تفعيل وسائل اتصالات المنظمة لتعبئة أفراد بالأفكار والمقترحات الجديدة.
  - بناء فرق عمل متكاملة تقوم بتحويل المنظمة وإعادة البناء والتغيير بها.
  - إقناع وإعداد الأفراد للدخول في دائرة التغيير والتركيز على أهمية تحويل وتغيير المنظمة
  - تطوير المقصد الاستراتيجي لوضع الحدود بين الممكن وبين طموح المنظمة
  - أولويات التعامل لتعطي المنظمة اهتمامها وتركيزها على فئات الجمهور المستفيد
  - بناء قيم جديدة للجمهور بكل فئاته لتقوية العلاقات مع المنظمات والتأثير عليها



- إنشاء مقاييس وأهداف عليا حيث تنقسم المستويات التنظيمية إلى إدارة عليا ووسطى وأمامية وليست دنيا لوصف العاملين في الميدان بانهم في الصفوف الأمامية، ولا بد أن تسير المقاييس والأهداف هذه المستويات كنموذج يدعى نموذج القياس المتوازن
- إحداث التغيير من أسفل إلى أعلى وبذل جهود للربط بين الأعمال اليومية والجمهور.
- مقومات إعادة بناء جسم المنظمة، وتحتوي على:
- إدارة المحفظة المالية المرتبطة بالمحاسبة الإدارية وأساليب وطرق تقييم المشروعات وتأثير السلع والخدمات والمعدات والمواقع المختلفة على ربحية وإنتاجية المنظمة وعوائدها واستخدام أساليب تحليلية لتقييم أداء المنظمة كأسلوب القيمة المضافة
- تحديد سلسلة القيمة في المشاريع التي تحتاج لمؤشرات دقيقة لتحليل القيمة وعوائدها
- تخصيص الموارد للأنشطة والخدمات التي تقوم على الكلفة الثابتة والمتغيرة، وإعادة هيكلة الموارد بما يخفض التكاليف ويزيد القيمة والانتقال إلى المنافسة لتحقيق الميزة تنافسية في العمليات والأنشطة التي تتطلب:
- أسلوب التكلفة المرتبط بالنشاط.
- أسلوب تقدير مستوى الخدمة.
- تقوم الإدارة العليا بتكوين استراتيجية لتشغيل عمليات ترشيد الأداء على مستويات المنظمة امتدادا بأساليب إدارة محفظة الأموال وأساليب تحديد سلسلة القيمة العليا في إدارتها لنظام البنية الأساسية ولا يشترط أن تمتلك الخبرة الفنية والهندسية لكل عملياتها
- إنشاء شبكة عمليات استراتيجية لإعادة تشكيل العمليات داخل أية منظمة، ولكنها تحتاج إلى إطلاق الطاقات الإبداعية وتحريرها من المعتقدات التي تقاوم التجديد والابتكار.
- ربط التسهيلات الفردية بأهداف المنظمة من خلال القرارات المتعلقة بها والطاقة الإنتاجية والمواقع والمعدات والتخطيط الداخلي وتدفق العمل والتمويل والإمداد وقد يتحقق لها ميزة تنافسية فقط من خلال ربط التسهيلات الفردية مع أهداف وأداء المنظمة
- استراتيجية شراء مستلزمات الإنتاج، هذه استراتيجية هامة تنبع من تأثيرها المباشر على الإنتاج والتكاليف والمبيعات والعملاء والجمهور، وعلى المنظمة أن تحدد موقفها على

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

محور طرفه الأول الكلفة وطرفه الثاني العلاقة مع جمهورها والتركيز على الخدمات المرتبطة بالمواد والمنتجات بدلا من التركيز على خصائصها الذاتية.

● إعادة تنظيم العمليات لزيادة سرعة عملية إعادة البناء مع التركيز على إجراءات التحليل والتحسين، ويترتب على ذلك تغيير في الأدوات والمسئوليات ويمكن اكتشاف الأخطاء قبل أن تتفاقم مشكلات الأداء، وبالتالي يتم التدخل للإصلاح مبكرا.

● إعادة الهندسة الإدارية لتبني المنظمة منهج إعادة هندسة العمليات التزاما قويا ورؤية جديدة تشمل الحاضر والمستقبل معا، وتأتي بالمبادرات وتتحول الاتصالات من أعلى لأسفل ووضع أولويات، ومن أسفل لأعلى لتوزيع الأولويات طبقا للوظائف والمواقع.

● تحديد نقطة ارتكاز لتعلم لتعديل السلوك مع ما يتفق مع قيم وأهداف المنظمة، فالمنظمات تزخر بعدد لا نهائي من المواقف التي تصلح بان تكون نقط ارتكاز للتدريب والتعلم.

— مقومات إعادة إحياء بيئة المنظمة، وتتضمن:

● التركيز على الجمهور والقيمة المضافة من المنتجات والخدمات ليست في كلفتها فقط أو خصائصها المادية ولكن في الأهم هو مدى ما يدركه الجمهور من قيمتها، لذلك تعمل المنظمات على عرض القيمة ووصف المنافع التي تتحقق فيها.

● إيجاد نظام فعال للتسليم عندما تربط أنظمة المنظمة الحيوية بالقيم والمنافع المقدمة، ولكن عملية الربط تمثل تحديا أمام الإدارة وعليها توجيه وتنسيق.

● تغذية وإخصاب الكفاءات المحورية بتنمية مجموعة المهارات والإمكانات التي تجعل المنظمة متفردة في تخصصها وتحافظ دائما بمزايا نسبية عن غيرها وإخصاب القدرات التي تتمتع بها المنظمة، وهذه مسألة ليست سهلة بل إنها محبطة في كثير من الأحيان، ولابد من تعبئة الأفراد واستثارتهم، لينطلق عنان خيالهم فيبدعون ما هو جديد.

● بناء التحالفات وهو ما يمكن أن نطلق عليه ثورة التحالفات الاستراتيجية التي استهدفت تغذية وتنمية الكفاءات المحورية في مجال التكنولوجيا، ولكن الإخصاب هنا يتعدى حدود المنظمة إلى التعاون والتحالف والمشاركة مع المنظمات الأخرى في مجال البحوث والتجارب وتبادل الخبرات ولم تعد هناك منظمة تعمل منفردة بدون تحالفات.

● الاحتواء والامتلاك فلم تعد المنظمات تكتفي بالتحالفات وهي تسعى لتجديد نفسها، بل لجأت إلى وسائل أخرى تتسم بالطموح والمخاطر، وتشبه هذه الوسيلة عملية التزاوج، لذلك فالمنظمات تتفاعل دماؤها الجديدة وتذوب في الأنشطة وأعمال المنظمة الجديدة.

— مقومات إعادة تجديد بعث روح المنظمة، وتتمثل في :

● ربط الثواب والعقاب بأهداف بالمنظمة: التركيز على طرق تقييم الأداء سببا جوهريا في جذب وانتماء الأفراد، وقد تؤدي هذه النظم إلى طرد الكفاءات وضعف الأداء لربط الثواب والعقاب بأهداف المنظمة.

● الثواب والعقاب خارج المنظمة : يكون بحصر أطراف التعامل الخارجية مع المنظمة في العملاء والحلفاء وهم أفراد المنظمة الذين يحتاجون للتحفيز ويريدون التقدير المادي. ولا بد من تقييم أدائهم أيضا كما يتم تقييم أداء أفراد المنظمة، وهناك نوعان من العلاقات مع تلك الأطراف خارج حدود المنظمة:

○ علاقات عدائية: وفيها إذا كسب طرف خسر الطرف الآخر.

○ علاقات مصيرية: المكسب للجميع وألطرف يحاول مساعدة الطرف الآخر.

● السماح للأفراد بتحديد نظام الثواب والعقاب الذي يطبق عليهم، يتعهد الأفراد بموجب هذا العقد بتقديم جهدهم وولائهم للمنظمة ويتوقعون بالمقابل من المنظمة الرعاية الكاملة لهم ولأسرهم بالإضافة إلى الأمن الوظيفي منذ تعيين الفرد حتى خروجه على المعاش.

● الالتزام بتنمية الفرد وخاصة القيم التي تخلقها المنظمة في شكل سلع وخدمات تجد بذورها أساسا في المعرفة لدى أفرادها، فالمنظمة الناجحة تسعى إلى تنمية أفرادها بكل الأساليب المتاحة، باعتبار أن الأصول البشرية هي أهم وأعظم أصولها فهي لا تتقادم ولا تفقد قيمتها بمضي الزمن، فهي تنمو وتتكيف مع ظروف البيئة وتبتكر وتجدد لذلك أصبحت وظيفة مدير تنمية الموارد البشرية تلي في الأهمية وظيفة مديري عام المنظمة.

● توفير برامج خاصة لرعاية المتميزين فتقوم المنظمات الناجحة على اختيارات فئات مختارة من المتميزين يدرين أنفسهم بأنفسهم ويتحقق النجاح للمنظمات التي تعرف كيف توظف طاقات أفرادها وتحولهم إلى متميزين في مجالات محددة، فالمنظمة التي تحدد

كفاءاتها المحورية بدقة، تعرف كيف تقود أفرادها إلى التميز في مجالات التفوق التي تختارها.

● تحديد المهارات الحرجة وتصميم البرامج التعليمية فيتم ربطها بالمهارات المطلوبة للأفراد والجماعات لتحقيق أهداف المنظمة في مرحلة التحويل، وكثيرا ما تضل المنظمات طريقها وتسير برامج التطوير والتعليم بعيدا عن المطلوب، وقد تنهت بعض المنظمات العملاقة لذلك فكونت لنفسها شركات استشارية تتخصص في دراسة وتطوير الشركة الأم وتحويلها باستمرار إلى الأفضل.

● الموازنة بين عرض وطلب المهارات مع وجود التزام أخلاقي إن لم يكن قانونيا، وعدم فصل العاملين حتى بلوغهم سن المعاش وهذا الالتزام يضع المنظمات في موقف لا تحسد عليه عندما تريد إلغاء الوظائف نتيجة لعمليات تحويل المنظمة فتلجأ المنظمات عادة إلى إعادة التدريب والتأهيل لمواجهة التغيرات السريعة في التكنولوجيا والأسواق وتصبح هذا التدريب العلاجي أو التحويلي ما يسمى أحيانا بعض المشكلات النفسية والتنظيمية، حيث يعاني المحولون من الإحباط والارتباك ويتخذون مواقف دفاعية.

● تصميم المنظمة فتسعى المنظمات إلى تحديد العلاقات التنظيمية والمسئوليات لأفرادها من خلال تصميم المنظمة، ويأتي هذا التصميم على هيئة هيكل تنظيمي، وكثيرا ما تثير إجراءات إعادة التصميم الخوف في نفوس الأفراد، لذا يجب معالجة هذا الأمر بحكمة وروية، مع اختيار لتوقيت المناسب ومشاركة العاملين في عملية إعادة التصميم.

● التنظيم من خلال شبكات الفرق تعاني المنظمات ذات الهياكل التنظيمية الوظيفية من الحدود والحواز التي تنشأ مع الزمن بين الإدارات المختلفة، وقد وجدت المنظمات ضالتها في فرق العمل والشبكات التي تربط بينها وتعتبر المعرفة أعظم أصول هذه التشكيلات التنظيمية، حيث يتم توظيفها وتبادلها لخدمة أهداف المنظمة، وتتوقف فعالية فرق العمل على مدى ما تتمتع به من استقلال، وعلى الصراحة والوضوح بين أعضائها، وتعتبر لشبكات التنظيمية القائمة على فرق العمل هي شكل منظمات المستقبل.

● التعليم من منظور العالمية أصبحت المنظمات تنظر إلى الحدث أو الموقف تنظيمي على أنه فرصة تعليمية، وتساعد مستوى الدور التعليمي للمنظمات إلى أعلى درجات الأهمية يوفر للمنظمة النجاح بالإضافة إلى المصادر التنظيمية والإدارية وبنية التقنية الأساسية.

● تجاوز مفهوم الربح إلى المسؤولية الاجتماعية فتعيش المنظمات في مجتمعات لها مشكلاتها الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، والمنظمة الحيوية المتحولة تتجاوز مبادئ المنافسة المادية إلى المنافسة الاجتماعية والسعي الجاد لتوفير الرفاهية لمواطنيها مجتمعتها والنظر إلى الربح على أنه هدفها الثاني وبهذا تتحول المنظمات إلى كيانات خيرة تعمل على تعمير الكون وازدهار الأرض وما عليها، بالإنسان ومن أجل الإنسان.

ولا يتوقف نجاح المنظمة على استراتيجيتها أوجودة منتجاتها فقط، بل على سلوكها وأسلوب حياتها أيضا فقد توصف بعض المنظمات بأنها محافظة أو مبتكرة أو سريعة.

#### ثانيا: اعادة هندسة عمليات المنظمة



ظهرت اعادة هندسة عمليات اعمال المنظمات خلف حركة الجودة الكلية التي قامت على فكرة التحول التنظيمي الذي يعد جزء من جهود تغير الانظمة باستخدام اسلوب تطوير المنظمات على نطاق واسع من حيث عدد وحدات التنظيم وعدد القوى البشرية المتأثرة به في التنظيم الذي يتم احداث تغير في ثقافته التنظيمية، ويشمل اعادة التنظيم الرئيسي على الاهداف وعدد المستويات الادارية، حيث يتم التحول الى نمط القيادة بالمشاركة ويؤثر على كل وحدة بالمنظمة، بالإضافة الى التغيير في تدفق الاعمال وعلاقاتها وموصفات الوظائف وهيكل الاجور وبرامج تدريب القوى البشرية، ويمثل تحويل المنظمات لاعادة هندسة عملياتها التحدي الكبير أمام إداراتها.

#### ■ تقسم عمليات إعادة الهندسة بالمنظمة :

يتم تقسيم عمليات إعادة الهندسة بالمنظمة إلى عمليات فرعية ومهام تقوم بها تتضمن المجالات الفنية المتخصصة داخل المنظمة وفي كثير من الأحيان ليس هناك من هو المسؤول عن الأداء العام للعملية برمتها، وعملية إعادة الهندسة تحافظ على تحسين أداء العمليات الفرعية التي يمكن أن تؤدي إلى بعض الفوائد، ولكن لا يمكن أن تحقق تحسينات كبيرة إذا كانت العملية نفسها هي في الأساس قديمة، لهذا السبب تركز إعادة الهيكلة أو إعادة الهندسة على

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

إعادة التصميم العملي بهدف تحقيق تحسينات هائلة عن طريق إعادة التفكير بكيفية انجاز العمل داخل المنظمة التي من شأنه ان يميز عملية إعادة الهندسة عن الجهود الرامية لتحسين العملية التي تركز على تحسين وظيفي أو إضافي فقط من أجل تحقيق أكبر فوائد ممكنة لخدمة العملاء والجمهور.

### ■ انواع عملية اعادة هندسة المنظمة:

ينطوى مصطلح اعادة هندسة عمليات المنظمة على ماهية العملية التي تعتبر ركيزة اساسية لعمليات المنظمة وعلى ماهية اعادة الهندسة التي تركز على إعادة التفكير وإعادة البناء وانسيابية التنظيم لعمليات وطرق نظم الاعمال وعلاقاتها التي يتم من خلالها انشاء وتقديم قيم جديدة من خلال سلسلة من المهام أو الأنشطة التي تتعامل مع المدخلات وتقوم بمجموعة من العمليات التي تساعد على تحويلها إلى المخرجات المطلوبة حيث ان العمل المنظم هو السبيل لتوليد قيمة المنظمة من خلال هذه العمليات.

ويمكن تحديد ماهية العملية، فيما يلي :

- مجموعة الأنشطة التي تستوعب واحداً أو أكثر من المدخلات لتقديم منتج ذو قيمة عالية
- سلسلة من الأنشطة القادرة على إشباع احتياجات العملاء والجمهور والمستفيد.
- مجموعة الأنشطة المترابطة عبر حدود الوظائف المختلفة التي تقدم مخرجات معينة
- تحويل مجموعة مدخلات الاعمال والاساليب والأنشطة لمخرجات محددة بطريقة منظمة

وتعتبر العمليات محور اساسي في إعادة الهندسة ومركز التغيير عند هيكلة الاعمال واعادة هندسة المنظمة، حيث تنصب جهودها على هياكل المنظمة وتقسيماتها الإدارية لاعادة بنائها بشكل جديد، على عكس هيكل النظام التقليدي وتقسيماته الادارية القائمة على المهام المتشابهة في الإدارات والأقسام والوحدات بغض النظر عن نوع العملية.

ويمكن تقسيم عمليات المنظمة الى عدد من العمليات الاساسية في ضوء الاتي:

- عمليات جوهرية: تلك العمليات التي ترتبط بشكل مباشر بتقديم المنتج أو الخدمة لذا يطلق عليها العمليات ذات القيمة المضافة، التي تتطلب إعادة التصميم الجذري للعمليات ودراسة وفحص وتحليل تدفق الأنشطة والمعلومات المكونة للعمليات الجوهرية بالمنظمة بهدف إعادة تصميم عمليات المنظمة الانتاجية والخدمية والنظم

والسياسات والهيكل التنظيمية المدعمة لهذه العمليات لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة بخدمات ومنتجات المنظمة.

- عمليات مساعدة: مجموعة العمليات المدعمة للعملية الجوهرية وهذه العمليات لا تحدث قيمة للمنظمة، ولكنها تساعد في إعطاء قيمة مضافة كعمليات الإجراءات المكتبية المصاحبة لتصنيع المنتجات وتقديم الخدمات وعمليات الصيانة والتطوير، حيث يتم تخفيض زمن دورة التشغيل لتحقيق تحسينات جوهرية بمعايير الأداء الهامة كتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتطوير الخدمة وتحقيق المرونة وسرعة إنجاز العمل، ويتم ذلك بالاستعانة بتقنيات نظم المعلومات والاتصالات وروافدها من تقنيات الحاسبات والبرمجيات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمؤسسات والمنظمات بإعادة هندسة نظم الأعمال بها.

- عمليات إدارية: عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة التي تمارس من قبل المستويات الإدارية المختلفة داخل المنظمة لإحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية والعمليات الإدارية المرتبطة بها من خلال استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات.

- عمليات تتم بين المنظمات: عمليات تتم بين المنظمة وبين الأطراف الخارجية وتقوم بتحليل وتصميم تدفق الأعمال والإجراءات في المنظمة وبين المنظمات لتغيير المنهج الأساسي للعمل على تحقيق تطوير جوهري في الأداء من حيث السرعة والتكلفة والجودة.

يستخدم مدخل إعادة هندسة عمليات المنظمة لإعادة تصميم العمليات السابقة بالشكل الذي يعظم القيمة المقدمة لجمهور وعملاء المنظمة بحيث يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تركز على عمليات المنظمة وخاصة العمليات الإدارية التي تهتم بالنتائج وتركز على حاجة المستفيد، إذ تقوم على هيكلة العمل على أساس العملية ككل وتتميز بتموجاتها الفائقة حيث تتضمن مفاهيمها التركيز على عبارات التغيير الجذري وتحسينات جوهرية أو إعادة البناء الأساسي وإعادة التصميم الكلي.

■ ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة وعناصرها:

تعد إعادة هندسة العمليات أحد الظواهر الإدارية الحديثة التي ظهرت في بداية التسعينيات، ويشكل ذلك توطيد العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح كأحد الحقول الأساسية

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

للبحث والدراسة في مجال إعادة هندسة الاعمال، وقد ركزت العديد من الدراسات على أهمية توافر العديد من العناصر لنجاح وتنفيذ برامج إعادة الهندسة في المنظمات العامة، فتوافر العوامل الحرجة والحاسمة للنجاح يشكل عنصراً جوهرياً لنجاح مشروع إعادة الهندسة، ويعتبر التأكد من توافر متطلبات العوامل الحاسمة مطلب تنظيمي لمشروع إعادة البناء، وهناك حاجة ماسة للتعرف على المتطلبات الأساسية لتطبيق إعادة هندسة عمليات الاعمال في المنظمات.

ويمكن تناول ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة على النحو التالي:

- إعادة التفكير بصورة أساسية في عمليات المنظمة وإعادة تصميمها بشكل جذري لتحقيق تحسينات ثورية بمعايير الأداء الهامة كالتكلفة والجودة والخدمة وسرعة إنجاز العمل.
- دراسة وفحص تدفق عمليات التشغيل الرئيسية والمعلومات الخاصة بها بغرض إعادة تصميمها بهدف التبسيط وتخفيض التكلفة وتحسين الجودة وتحقيق المرونة.
- مدخل يسعى لإعادة التفكير وإعادة الهيكلة والعمل على انسيابية كل من هيكل المنظمة وعملياتها والأنظمة الإدارية والعلاقات الخارجية بشكل يساعد على تعظيم القيمة للعميل.
- إعادة الهيكلة المتزامنة وإعادة تصميم العمليات والتنظيم لكل من عمليات المنظمة والهيكل التنظيمي ونظم المعلومات لتحقيق تحسينات جذرية في كل من الوقت والتكلفة وكل ما يتعلق بالمنتجات والخدمات المقدمة لجمهور المنظمة وعملاتها.
- إعادة التصميم الجذري والسريع لعمليات المنظمة الإستراتيجية ذات القيمة المضافة وكذلك إعادة بناء النظم والسياسات وبنية هياكل التنظيم بهدف تحقيق طموحات عالية وتنفيذ الأهداف التنظيمية التي تدعم العمليات وتجديد تدفق الاعمال والإنتاج والخدمات.
- تحليل وإعادة تصميم العمليات بشكل جذري بهدف تحقيق طفرات كبيرة في أداء المنظمة التصنيعية والإدارية والخدمية لاستبعاد أي عمل لا يضيف قيمة للمنظمة.
- إحداث تغيير جذري في العمليات التنظيمية من خلال استخدام تقنيات المعلومات الاستخدام الأمثل وذلك لتحقيق تحسينات جوهريّة في الجودة والأداء والإنتاجية والخدمة.



- استخدام وسائل مهنية وتقنية متطورة لخلق مادة تفجيرية يمكن من خلالها إحداث التغيير الجذري الشامل للمنظمة التي تقع تحت الدراسة، وذلك لتوفير ما يتطلبه المستفيدون.
- وسيلة إدارية تعمل كمنهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره لإعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية، بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل تحقيق سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وتحسين جودة الخدمات والمنتجات
- إعادة تصميم عمليات المنظمة ذات القيمة المضافة وذلك من خلال تحويلها من عمليات مجزأة وموزعة على وظائف مختلفة معزولة عن بعضها البعض يجمع بينها هيكل تنظيمي رأسي إلى عمليات كاملة موزعة على فرق عمل بحيث يؤدي كل فريق عملية كاملة ويجمع بينها هيكل تنظيمي شبكي وإجراء التعديلات الملائمة في كل من النظم الإدارية والثقافة التنظيمية وذلك بغرض تعظيم القيمة المقدمة لجمهورها وإيضاً عملاتها.
- تتضمن عمليات المنظمة مجموعة متناسقة من الأنشطة والأعمال، وهذه العمليات يتم تصميمها معاً لتحويل المدخلات إلى مخرجات محددة، بهدف إضافة قيم ونتائج مرغوبة تهم الجمهور المستفيد وعملاء المنظمة، وتركز أغلب مفاهيم ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة على عدد من العناصر المشتركة والتي تميزها عن غيرها من نماذج التحسين والتطوير، وتحتوي ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة على العديد من العناصر المشتركة.
- ويمكن تناول أهم عناصر ماهية إعادة هندسة عمليات المنظمة فيما يلي :
- إعادة التفكير والتصميم في إعادة هندسة العمليات ولا يقتصر ذلك على الطرق والأساليب الإدارية المستخدمة فقط بل تتجاوزها إلى عمليات الأعمال نفسها وفرضياتها.
- التغيير الجذري في إعادة هندسة العمليات بحيث يكون تغييره معنى وقيمة، وليس تغييراً سطحياً يتمثل في تحسين وتطوير ما هو موجود أو ترميم وضعها الحالي.
- تحقيق نتائج جوهرية وضخمة ذات تحسينات متميزة في إعادة هندسة العمليات لتحقيق نتائج جوهرية وضخمة لا تقتصر على التحسين والتطوير النسبي والشكلي في الأداء.
- التركيز على تحليل وإعادة بناء العمليات وليس على الهياكل التنظيمية ومهام الإدارات ومسئولياتها ووظائفها، فالعمليات نفسها هي محور التركيز والبحث.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- استخدام مخطط لتقنيات المعلومات بشكل فعال حيث تقوم إعادة هندسة العمليات على الاستثمار في تقنية المعلومات، بحيث يتم توظيفها للتغيير الجذري الذي يحدث أسلوباً إبداعياً في طرق وأساليب تنفيذ العمل وليس للميكنة التي تهدف توفير الوقت فقط.

- الاعتماد على التفكير الاستقرائي وليس الاستنتاجي، فتقوم إعادة هندسة العمليات على الاستقرار المتمثل في البحث عن فرص للتطوير والتغيير، وترفض التفكير الاستنتاجي المتمثل في الانتظار حتى بروز المشكلة ثم تحليلها والبحث عن حلول مناسبة لها.

### ■ دواعي ومكاسب إعادة هندسة المنظمات:

ينظر إلى إعادة هندسة العمليات على أنها منهجية إدارية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذوره تقوم على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية بهدف تحقيق تطوير جوهري طموح في أداء المنظمات، كما أنها تعتبر من الأساليب الإدارية المعاصرة التي تنبع أهميتها من أنها تبني إعادة التفكير الأساسي في العمليات والهيكل التنظيمي وتقنيات المعلومات ومحتوى الوظائف وتدفق الأعمال وذلك لتحقيق تحسينات ملموسة في إنتاج المنتجات المتنوعة وخدماتها التي تقدمها، ويتيح تطبيقها التعرف على جوانب الهدر والتخلص منه.

وتقوم إجراءات إعادة الهندسة على منح صلاحيات جديدة للعاملين تدفعهم للنجاح والاهتمام بالعملاء والمستفيدين وتلبية احتياجاتهم وتحقيق تطلعاتهم من خلال إعادة التفكير بصورة أساسية وإعادة التصميم الجذري للعمليات الرئيسية بالمنظمات التي يمكن أن تضمن كفاءة وفعالية الأداء وتحقيق نتائج جيدة طموحة بمقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز الأعمال، كما أنها تدعم الإبداع في الأعمال والتخلص من التكرارية والقيود والرتابة، وتنظر بالشمولية التي تساعد على تفجير الطاقات الابتكارية الكامنة في الأفراد.

وتتمثل قوى التغيير الصاعدة في الوقت التي تؤثر على المنظمات وتتحكم في بعض المتغيرات المحيطة بالمنظمة، وتبدأ أغلب قوى التغيير جميعها بحرف C وهي العملاء Customers، والمنافسة Competition، والتغيير Change، واليوم أضيف لهذه القوى المؤثرة الجديدة هي الاتصالات Communications، وتربط عملية إعادة هندسة المنظمة دائماً

بالسرعة وبالنظم التي تحكم ثورات التقنيات الرقمية، لذا كثرة التداعيات بإعادة هندسة نظم الاعمال لتحقيق أهداف كثيرة منها تقليص نفقات المنظمة إلى أدنى المستويات، التي تهدف لتحقيق أعلى عائد ممكن على الاستثمار بحيث تزيد الأرباح من خلال تخفيض الإنفاق فكلما قلت النفقات زادت نسبة العائد حتى دون زيادة الإيرادات، الأمر الذي يُمكن المنظمة من تحقيق ربح أعلى وتخفيض أسعار منتجاتها وخدماتها والمنافسة في أسواق جديدة.

ويوجد العديد من مبررات دواعي إعادة هندسة عمليات المنظمة ومن أهمها:

- تبسيط الإجراءات لتحسين مؤشرات أداء المنظمات وتنمية المشاركة بين المرؤوسين والادارة العليا والتوجه نحو اتجاهات الإدارة الحديثة.

- إعادة تصميم عمليات المنظمة بشكل يعظم القيمة المقدمة لجمهور المنظمة وعملائها تغيير تقنية مجالات المعلومات والاتصالات والخدمات التي مهدت الطريق الى المنافسة.

- تمكين العملاء والمستفيدين من اختيار المنتجات والخدمات التي تناسب احتياجاتهم.

- بزوغ شبكات معلومات دولية وفرت معلومات كثيرة عن التغييرات المتلاحقة.

- انفتاح التجارة الدولية على العالم أجمع التي ساعدت على توسيع معايير الاختيار.

- تحسين جودة السلع والخدمات وزيادة المبيعات والأرباح والقدرة على المنافسة.

- زيادة ولاء الموظفين وزيادة مهارتهم والقضاء على البطالة المقنعة.

- تطوير المنظمة بإعادة هندسة عملياتها ونظم وإجراءات العمل بها.

- تحسين الاداء وتخفيض التكاليف وزيادة رضاء العملاء

وتعتبر إعادة هندسة عمليات المنظمة هي إعادة التفكير الأساسي وإعادة تصميم نظم الاعمال او هندسة إدارة الأعمال من اجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة بمعايير الأداء الحاسم كالتكلفة والجودة والسرعة والإتقان وذلك باستخدام تقنيات المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمة من إعادة هندسة انظمة عملياتها وأعمالها، ويرتكز ذلك على مفهوم العملية التي تعني مجموعة من الإجراءات والأنشطة المتكاملة التي ينتج عنها شيء ما له قيمة للمنظمة وقيمة مضافة للمستفيد والمتعاملين معها من الجمهور المستفيد، ويمكن تحقيق العديد من المكاسب التي تعود على التنظيم بكفاءة وفعالية عالية بشكل يحافظ على بقاء واستمرار المنظمة في مواجهة التحديات الجديدة عند تطبيق مداخل إعادة البناء.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- ويمكن تحديد اهم مكاسب اعادة هندسة عمليات المنظمة في بنود الجوانب التالية :
- تغيير الجوانب التنظيمية التي تختص بطرق واساليب العمل والشكل التنظيمي، وتتضمن:
    - تحويل هياكل التنظيم من المستوي الهرمي إلى التنظيم الأفقي اوالمبسط الذي يعمل على بقاء البناء التنظيمي ثابتاً وأفقياً
    - تغيير وحدات الاعمال من نظام الأقسام إلى نظام الفرق وتوحيد الإدارات والجمع بين بعض الوظائف في وظيفة واحدة وتجميع الأعمال ذات التخصص بخدمات أو منتج معين
    - تغيير الأعمال من المهام البسيطة إلى الأعمال ذات الإبعاد المتعددة واختصار خطوات العمل لتوفير الوقت المستغرق في تقديم الخدمات وتعزيز مبدأ تمكين العاملين
    - تطوير عملية اتخاذ القرارات وتوسيع مدى صلاحيات اتخاذ القرار التي تنتقل إلى فرق العمل وبعض العاملين وتنظيم المسؤوليات المترتبة على ذلك
    - تحسين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات وإدارات التشكيلات التنظيمية الأخرى من خلال توفير المطلوب من المعلومات النوعية في الوقت المناسب.
    - تخفيض جهود الأعمال القائمة على الأوراق لتقليل الإجراءات وسرعة التنسيق بين الأنشطة وخفض الكلفة الهائلة وتسريع عمليات المنظمة بما يتناسب مع المتغيرات الجديدة
  - تغيير جوانب الثقافة التنظيمية لتهيئة بيئة ومناخ المنظمة على قيم ومبادئ محددة، ومنها:
    - ترسيخ افكار جديدة في أذهان الأفراد العاملين وتغيير القيم من قيم وقائية إلى قيم إنتاجية.
    - إدخال الأفكار والاتجاهات التي تركز على نوعية الخدمات المقدمة للعملاء.
    - تغيير معيار التقدم من الأداء إلى القدرة وتحويل معايير الترقية من الأداء إلى المقدرة
    - مكافأة وترقية العاملين مقابل الأداء لأعمالهم على اساس قدراتهم الوظيفية.
    - توجيه مقاييس الأداء نحو النتائج ويتحول تركيز معايير الأداء والمكافآت على النتائج
    - خفض التكاليف وتوسيع أسواق المنتجات والخدمات وزيادة العوائد في مجالات الأعمال
    - تكوين فرق عمل للقيام بالواجبات والمهام لممارسة أعمالها بحرية واستقلالية كاملة.
  - تغيير الجوانب السلوكية التي تحكم مجال ونطاق الأعمال التي تركز على مجموع العاملين من مديرين ومرؤسين وعمال، وتتضمن:

- رفع الروح المعنوية للعاملين عند اشراكهم في اتخاذ القرار، وحل المشكلات التنظيمية
- زيادة التنافس بين الافراد لبلوغ الاهداف واستمرار تعليم الافراد وإعدادهم الوظيفي
- تحويل دورالمستول من مراقب إلى قيادي والتركيزعلى كيفية تصميم العمل وانجازه.
- تحويل ادوارالمدير والمشرفين إلى مدربين لاعطاء العاملين درجة من المرونة والبساطة
- إمكانية الاستفادة من العقول البشرية لديها بأعلى عائد ممكن وشعهورهم بالاهمية نتيجة لتنوع مهاراتهم وقدراتهم على اداء اعمال متنوعة.
- دعم الموظفين لاكتشاف متطلبات العمل بأنفسهم وزيادة قدرتهم على فتح مجالات العمل المناسبة لهم والاستعداد المستمر لتنفيذها وفقا لمتطلبات العمل وتحسين الاداء الجماعي.
- تغييرجوانب اتجاهات المنظمة والمشاركة الخارجية مع مجتمع جمهورالمنظمة،ومنها الفوائد المجتمعية التي يمكن الحصول عليها، ومن اهمها:
  - إيجاد مواقع جديدة تدعم المنظمات على تحقيق الربح وزيادة الإنتاجية وجودة الخدمات
  - العمل في اوقات متنوعة وتقليل الوقت المتاح لاداء بعض وظائف المنظمة لتخفيض الازدحام وتقليل نسبة التوتر بين عملاء المنظمة والعاملين بها
  - توفير بعض المنتجات والخدمات بتكلفة مادية بسيطة لافراد المجتمع ككل.
  - تسمح لبعض الافراد أن يمتلكوا منتجات وخدمات غيرمتوفرة في بلدانهم الأصلية كتسهيل الحصول على شهادات جامعية عبر الإنترنت.
  - تسيرتوزيع الخدمات العامة كالصحة والتعليم بسعرمنخفض وبكفاءة أعلى.
  - ايجاد وظائف ووسائل اتجارجديدة توافق العصروالدخول الى الاسواق والخدمات عالمية
  - تلبية خيارات العملاء والمستفيدون بسهولة وتطويرالأداء المالى والانتاجى والخدمي
- تغييرالجوانب الفنية المتعلقة بالعمليات التي تؤديها المنظمة لإنتاج السلع أو تقديم الخدمة التي تتعامل فيها، وتتضمن :
  - إتمام عمليات متكاملة وليس جزئيات صغيرة، وسرعة إنجازالعمل.
  - التوصل إلى طرق جديدة للأداء، وتضييق الفارق الزمني بين خطوات العمل.
  - استخدام معايير دقيقة وأكثر موضوعية لقياس الأداء وتحسين جودة المنتج.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- تغيير نماذج الأعمال بإضافة تحسينات جديدة على أداء سلاسل التوريد واعطاء قيمة تنافسية وخدمات استراتيجية تعزز من قيمة المنظمة اتجاه منافسيها وعملائها، ومنها:

● إعادة بناء أنشطة المنظمة وإعادة هياكل هندستها لتوفير موقف أكثر قدرة على المنافسة وأكثر فعالية للتعاون في أنشطة الإنتاج والخدمات بجداول زمنية من خلال استراتيجية تأمين العملاء الرئيسيين عن طريق الأعمال الإلكترونية.

● تحسين التدفق النقدي وغير النقدي وتيسر المدفوعات على الخط وتوسيع قاعدة عملاء وجمهور المنظمة وتحسين نمط الاتصالات الإلكترونية مع المنظمات والجمهور المستفيد

● زيادة شفافية التعامل مع انماط الأعمال الإلكترونية كالفهرس والارشيف والبريد الإلكتروني وفتح أسواق خارجية وقنوات جديدة والحصول منافسين جدد.

● توفير خدمات استراتيجية تدعم المنظمة في تقديم الخدمات للعملاء كالمؤسسات التعليمية والأطباء والبنوك والسماصرة ووكلاء التأمين، وغيرها الكثير.

### ■ منهجية إعادة هندسة عمليات المنظمة:

تختلف إعادة هندسة عمليات المنظمة بشكل عام اختلافاً جذرياً عن الوسائل التقليدية المتعلقة بالتطوير الإداري والتي تستند على فاعلية القائمين عليها، حيث أنها وسيلة علمية ذات أصول ومبادئ وقوانين تكون في مجموعها نظرية أو منهجية تؤثر تأثيراً ملحوظاً على مدى نجاح أو فشل مشاريع إعادة هندسة المنظمة ، لذا التعرف على منهجية إعادة هندسة عمليات المنظمة وأساليب تطبيقها من الأمور الأساسية والضرورية التي لا يمكن تجاهلها، ويمكن تحديد منهجية عملية لتطبيق مشاريع إعادة هندسة عمليات بالمنظمة بالاختيار بين أكثر من طريقة أو منهجية لتحديد أفضلها توافقاً مع طبيعة المنظمة، ويوجد العديد من المنهجيات التي يمكن المفاضلة بينهم واختيار أفضلها لتطبيقها في حياة المنظمة.

ويمكن تحديد اهم عوامل تطبيق مشاريع إعادة هندسة عمليات المنظمة في الآتي:

- اختصار الوقت الذي يستلزمه تطبيق مشروع إعادة هندسة العمليات.

- تقليل التكاليف المترتبة على تطبيق هذه المشاريع.

- تمكين المحليين للعمل بشكل أكثر فاعليه.

- تحقيق أكبر قدر من الدقة لإيجاد نظم جديدة بها.

- تشجيع مستخدمي النظم الجديدة.

- تحقيق النجاح الشامل لبرامج مشاريع إعادة الهندسة.

- ويمكن تحديد اهم منهجيات مشاريع تطبيق اعادة هندسة عمليات المنظمة في الاتي:
- منهج قوها ومجموعته 1993: يتم تصميمها في شكل سلسلة تتضمن ست مراحل لمشروع إعادة هندسة العمليات، وفقاً لما يلي :
- مرحلة التصور: يتم تحديد وتعريف فرص إعادة الهندسة والعوامل الإدارية المساعدة.
  - مرحلة الإعداد والتمهيد: تنظيم فرق عمل المشروعات ورسم وتطوير أهدافها.
  - مرحلة التحليل: يتم تشخيص العمليات الحالية وتحديد أهدافها وتحليل أسبابها وأهدافها.
  - مرحلة إعادة التصميم: تحديد ودراسة البدائل المتاحة وتقسيمها وتخطيط وتطوير العمليات الجديدة لوضع النموذج الأساسي لها.
  - مرحلة إعادة البناء : يتم تركيب وإدخال النظام الجديد في ضوء الوضع المخطط له.
  - مرحلة المراجعة والاختبار: يتم قياس الأداء و تقييمه من منظور تطوير الجودة.
- منهج كلاين 1994: يقترح كلاين منهج يقوم على خمس خطوات أساسية ويمكن اختصار هذه الخطوات فيما يلي :
- الإعداد: يتم تحديد وتنظيم الفريق المختص والتركيز على إيضاح أهداف المنظمة والأهداف التي يتوقع تحقيقها من مشروع إعادة الهندسة.
  - التحديد: تتمثل في تطوير النماذج ويتضمن العمليات الأساسية الإستراتيجية وذات القيمة المضافة وترتيبها من حيث أولوياتها وأهميتها
  - التصور: تستخدم التفكير الإبداعي لتحديد العمليات الجوهرية التي سيشملها إعادة التنظيم.
  - الحل: تتضمن إعادة التصميمات الأساسية للتطبيق والتصورات وتضم:
    - التصميم التقني للعمليات الأساسية والتشغيلية والمساعدة
    - التصميم الاجتماعي للموارد البشرية التي ستشغل وظائف عمليات الهندسة
  - التحول: يتم تطبيق الخطط التي سبق تطويرها في مرحلة الحل ويتم وضع العملية في صورتها النهائية لتطبيقها على نموذج معين حتى يتم التوصل إلى وضع نموذج لهيكل كامل لعمليات إعادة هندسة المنظمة .
- منهج تشانج كيم 1996: يتكون منهج كيم لإعادة هندسة العمليات من خمس مراحل أساسية، ويمكن تجميع خطواتها وفقاً لما يلي :
- التصور أو الرؤية: تحديد رؤى العمل وقائد المشروع وأهدافه وتقييم العمليات الحالية

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- **التحديد: تحديد وإيضاح العمليات الأساسية الإستراتيجية ذات القيمة المضافة، وتحديد نطاق العمل في المشروع وتأسيس فرق العمل وإعداد خطة العمل وتقييم النتائج والآثار التي قد تترتب على المشروع.**
  - **التحليل** توثيق العمليات الحالية وتشخيص أسبابها وأعراضها، وتعريف المشكلة الأساسية للعمل ويتم تطوير مقاييس الأداء وتحديد أهداف الأداء التنظيمي.
  - **التصميم** طرح البدائل الممكنة وتقييمها وتصميم العمليات الجديدة، كما يقوم الفريق بتطوير استراتيجيات التغيير وخطة وكذلك تصميم وهيكلية نظم المعلومات، وفي هذه المرحلة يقوم المختصون بتصميم نموذجاً أصلياً أساسياً للمشروع.
  - **التطبيق:** تركيب نظم العمليات الجديدة وتنقيح أهداف الأداء وتهذيبها وإنشاء إجراءات للضبط والمراجعة وإجراء الاختبارات اللازمة لنجاح المشروع.
- تعددت المناهج المستخدمة في إعادة هندسة عمليات المنظمات وجميع تلك المناهج لا تختلف في الأساسيات من حيث الإعداد ودراسة الوضع الحالي للعمليات والتصميم الجديد للعمليات والتطبيق، بينما يقع الاختلاف في بعض الأمور الفرعية وأسلوب تداول المشاريع، وقد وصفت طريقة إعادة هندسة العمليات لها مروتشامبي كإعادة النظر الأساسية في إعادة التصميم الجذري لعمليات أداء المنظمة لكي يحقق تحسينات صارمة للأداء الحالي في التكلفة والخدمات والسرعة، ومن أشهر المناهج التي شاع استخدامها في إعادة هندسة عمليات المنظمة منهج دافنبورت حيث تم وصف هذه المنهجية في خمس خطوات.
- ويمكن تناول الخطوات الخمس بمنهج دافنبورت لإعادة هندسة عمليات المنظمة، في البنود الآتية:
- **الاولى:** وضع تصور واضح للمنظمة لتطوير رؤية الأعمال وعمليات أداء الأهداف حيث تقاد طريقة إعادة الهندسة من رؤية الأعمال التي تتضمن أهداف العمليات المرتبطة بخفض التكلفة وخفض الوقت وتحسين جودة الإنتاج.
  - **الثانية:** تحديد وتعريف العمليات الأساسية التي يجب إعادة تصميمها وتستخدم معظم المنظمات منهج التأثير المرتفع الذي يركز على العمليات الأكثر أهمية والتي تتعارض بشدة مع رؤية الأعمال بغرض تحسينها وتستخدم أرقام أقل من المنظمات في المنهج المستنفذ الذي يمكنه من تحديد عملياته الخاصة بالأداء وإعادة ترتيبها حسب أولويات هذه العمليات.



- الثالثة: التعرف على العمليات الحالية التي تمارسها المنظمة لفهم وقياس العمليات الموجودة وتفادي تكرار الأخطاء القديمة وتوفير قاعدة لعمل التحسينات المستقبلية وعمل المقارنة والمفاضلة بينهم واختيار أنسبها وأكثرها توافقاً مع المنظمة.
- استخدام التفكير الإبداعي لشحن الأذهان واستنباط الأفكار وإعداد عمليات جديدة وتحديد روافد تقنيات المعلومات والمعرفة وما يمكن وما يجب أن تؤثر به على إعادة هندسة العمليات والاداء
- تصميم النموذج الأصلي للعمليات الجديدة لبناء نموذج عملية جديدة الذي يعد التصميم الحقيقي ويجب تمثيله بنهاية عملية إعادة هندسة العمليات في النموذج الأصلي التجريبي مع التكرار المتعاقب، وذلك للاستعانة به ليوافق منهج إعادة هندسة العمليات وتسليم النتائج السريعة مع السماح لتداخل جمهور المنظمة وعملائها لسد احتياجاتهم ومتطلباتهم.
- مراحل إعادة هندسة عمليات المنظمة وخطواتها:

يتسم كل عصر بمكانته ومقتضيات عناصر تقدمه، والقرن الحالى هو قرن التقنيات والابتكار الذى تقاربت فيه العلوم والمعارف وزاد تدخلاتها وتشابكها التى عن طريقها يتم إعادة بناء بعض الطرق القديمة بإتباع طرق جديدة تعني بإدخال تحسينات جوهرية على عناصر الأداء من التكلفة والجودة والخدمة والسرعة وتسخير الطاقات وتوجيهها بأسلوب علمي مخطط لإعادة هيكلة المنظمات وفقاً للمعايير الحديثة غير النمطية، ويستدعى ذلك المنظمة بضرورة الأخذ بمداخل إعادة هندسة المنظمة لتقوم باستخدام طرق جديدة في التفكير وتبني مفاهيم مختلفة والتخلي عن الأساليب القديمة لسد احتياجات المستفيد والوفاء بمتطلباتهم.

وتحاول إعادة الهندسة إعادة تصميم العمليات التي تقود المنظمة لظهور منتجات وخدمات جديدة وعدم الاكتفاء بالتطوير الجزئي في النواحي الوظيفية والهيكل التنظيمية والمهارات السلوكية، وتقوم المنظمة على التطوير الكلي الشامل لمدخلات ومخرجات العملية الإنتاجية والخدمية التى تضاف إلى ما سبق للأخذ به في الاعتبار مع عناصر الابتكار والتجديد وإتباع أسلوب مبتكر يطرّح حلول جزئية وعلاجات مؤقتة لجوانب التقصير وعمل تحسينات جذرية واسعة تقوم على أسلوب المنافسة المستمرة مع المنظمة، ويعد التخطيط لعملية إعادة هندسة عمليات المنظمة من أهم المراحل التى تعمل على تحقيق الكفاءة والفاعلية من خلال تشخيص المنظمة لإعادة هندسة بنائها من خلال التخطيط لإعادة هندسة عملياتها وأعمالها

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

وتنفيذ المخططات اللازمة لذلك ومتابعتها، وهناك العديد من المراحل التي تناولت تطبيق منهاج إعادة هندسة عمليات المنظمة.

ويمكن تحديد اهم المراحل اعادة هندسة عمليات المنظمة وخطواتها في البنود التالية:

- مرحلة التشخيص وتحديد مجالات التطوير ودراسة العملاء والجمهور: يجب التأكيد بأن إعادة الهندسة تعنى بالعمليات التي تقوم بها الإدارات والأقسام والوحدات المختلفة فتعيد هندستها ولا تعيد هندسة الوحدة نفسها، ونتيجة المرحلة هي تحديد مجالات التغيير والتحسين والتطوير التي تصبح أهدافها هي اهداف المنظمة التي تريد تحقيقها من إعادة هندسة عملياتها وذلك لتحسين الأداء الكلي للمنظمة وزيادة فعاليتها وتحديد المجالات التي تتم من خلال دراسة الوضع الحالي للمنظمة وقياس درجة رضا العملاء وما يرتبط بها من جودة المنتج أو الخدمة وأسباب ذلك وطرق تحقيقه في المنظمة، وتتمثل في:

● دراسة الوضع الحالي للمنظمة وتحليله.

● التعرف على درجة رضا العملاء وجمهور المنظمة لاشباع حاجاتهم والوفاء بمتطلباتهم.

- مرحلة التخطيط إعداد خريطة العمليات الحالية: يجب فهم العمليات الحالية فهماً عميقاً متكاملاً حتى يتم تحديد الحلول الملائمة أو بمعنى آخر تحديد الشكل الجديد للعمليات، وهي أشبه بدراسات الجدوى ويتم فيها رسم الخرائط التوضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة مع إعطاء مسميات محددة للعمليات كعملية الادارة وعملية التشغيل والتنفيذ والانتاج، وتتضمن:

● تبدأ الخطة برسم خرائط توضيحية للعمليات التي تؤديها المنظمة.

● وضع خرائط لكل العمليات ولوحات تدفق تفصيلية توضح سير كل عملية.

● يقوم فريق إعادة الهندسة بفحص العمليات حتى يتم اختيار العمليات المعيبة والمتقادمة وغير الملائمة والتي تحدث مشكلات وتسبب نقص الجودة أو ارتفاع التكاليف.

- تحديد التعديلات اللازمة للتحليل الداخلي: تعد أهم مرحلة من مراحل إعادة هندسة العمليات كما أنها أكثرها صعوبة وقد تستغرق وقتاً وجهداً كبيراً لتحديد التغيير المطلوب إجراؤه في العمليات المدروسة، وتبرز قيمة التدريب الفني والفكري

والسلوكي الذي يساهم في زيادة سرعة العمليات واختصار عدد الخطوات لعملية واحدة، وتتجلى الأفكار الجديدة في تعديل العمليات الحالية في الجوانب التالية:

- زيادة سرعة العمليات.
  - اختصار عدد خطوات العملية الواحدة.
  - استبعاد الخطوات التي لا تضيف قيمة للعملية.
  - إلغاء الخطوات المرتفعة في التكاليف.
  - رفع مستوى جودة العملية.
  - تحقيق تكامل الخطوات والتدفق الطبيعي لانسباب العملية لزيادة كفاءة الأداء الكلي.
- الإقتداء بالنماذج الناجحة: يهدف الإقتداء بالنماذج الناجحة إلى التعرف على أفضل التطبيقات في منظمات متشابهة داخل نفس مجال الأعمال أو في منظمات أخرى خارج مجال الأعمال أو في منظمات عالمية، وذلك للاسترشاد والإفادة بما حققته هذه المنظمات وربما تسفر هذه المعايير عن طرق جديدة أخرى أي أن الإقتداء يساعد على التفكير الإبداعي وتمثل هذه المرحلة خطوة هامة في سبيل الوصول إلى التصميم الجديد للعملية.
- إعادة تصميم العمليات: فالإدارة الناجحة تقوم بتحديد الأساليب الحديثة التي تقوم على التقنيات الحديثة لنظم المعلومات والتفكير الابتكاري عند القيام بوضع تصميم للعمليات الجديدة ومن الأفضل طرح أكثر من بديل لتحقيق الشروط التالية:
- أن تحقق هذه البدائل الرؤية المستقبلية للمشروع.
  - أن يمكن تحقيقها ضمن إمكانيات المنظمة.
  - أن تؤدي إلى قفزة وتغيير هائل.
  - أن تكون أقل تكلفة عند تطبيقها.
  - أن تحقق رغبات ومتطلبات العملاء والجمهور المستفيد.
- التطبيق والمتابعة: يتم وضع الخطة الجديدة موضع التنفيذ ولابد هنا من تدريب العاملين على العمليات الجديدة حتى يتم تنفيذها بالحد الأدنى من الأخطاء أو الصعوبات كما يتطلب الأمر متابعة مستمرة واعية لقياس النتائج الأولية وتحديد درجة فاعليتها في تحقيق الأهداف.
- وتعتبر عمليات التطبيق والمتابعة من الخطوات النهائية للخطوة الأخيرة التي ينطلق منها

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

عملية التنفيذ الواقعي لنموذج إعادة هندسة عمليات المنظمة وتطبيق العمليات الجديدة وقياس مؤشرات النجاح وتقويمها، وتتم المفاضلة بين عدد من النماذج المتاحة لاختيار أفضلها وأسرعها وأدقها وأجودها حتى يتم الوصول إلى أفضل تصميم نموذجي للعملية.

### ■ عوامل نجاح وفشل عملية إعادة هندسة عمليات المنظمة :

تعتبر إعادة هندسة العمليات بمثابة تغيير كبير في حياة المنظمة، ولها دور مهم لنجاح أو فشل المنظمة لمواجهة تحديات البيئة الخارجية لاسواق منتجاتها وخدماتها، والمنظمة التي تتأخر في هذا العصر ليس فقط من تفشل ولكن من لا تتقدم، ولذلك فعلى المنظمات الخروج من الطور الحالي للهياكل الثابتة إلى التعامل مع المستقبل والهياكل المرنة التي تناسب متطلبات السوق الدائمة المتغيرة وعند تطبيق إعادة هندسة العمليات فإن هذا الأمر يتطلب متابعة سيرها باستخدام عدد من الأساليب الفنية المفيدة حتى يتحقق النجاح المطلوب لها

ويمكن تحديد عوامل نجاح عملية إعادة هندسة عمليات المنظمة على النحو التالي:

- قناعة الإدارة العليا ودعمها ومساندتها لعملية إعادة البناء فعلية، وتبدأ إعادة البناء بإحساس الإدارة العليا بحتمية التغيير وترجمته في صورة خطط وبرامج يمكن ان يتم تنفيذها.
- العمل محورا للاهتمام وعنصراً أساسيا في عملية البناء فلا بد من دراسة احتياجات ورغبات جمهورها المستفيد ومحاولة للوفاء بها بشكل أفضل مما يقدمه المنافسون
- لكي يكون التخطيط ناجحاً لا بد من تحديد دقيق للعملية التي سيتم إعادة هندستها هندرتها بالإضافة إلى تحديد رؤيتها المستقبلية حيث تحقق هذه الرؤيا رسالة وأهداف المنظمة.
- نشر مفهوم إعادة الهندسة والتوعية بأهميتها للموظفين والإدارات التي تشملها عملية البناء.
- حسن اختيار وتكوين فرق العمل وتزويدهم بالسلوكيات الإيجابية التي تنظم دورها في إحداث التغيير المطلوب واقتناع أعضاء الفرق بجدوى العمل الذي يقومون به.
- توافر نظام معلومات جيد لترشيد عملية اتخاذ القرارات التي تقوم بإعادة البناء.
- الاستعانة بالجهات الاستشارية المتخصصة وبيوت الخبرة في المجال والمشهود لها بالكفاءة والفعالية إضافة إلى المتخصصين من داخل المنظمة.
- التحسين المستمر لتحقيق إعادة البناء الشاملة ويجب ألا يترك التحسين المستمر في أداء

العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ بل يجب المحافظة على استمرارية جهود التغيير وعدم التراجع أثناء المتابعة والتنفيذ لمشاريع تطبيق إعادة هندسة عمليات المنظمة.

ويرى خبراء الإدارة المهتمين بإعادة البناء بوجود بعض الأخطاء الشائعة التي يجب على المنظمات التنبيه لها وتفادي الوقوع فيها إذا حدثت حتى يتم علاجها فوراً وذلك لأن هذه الأخطاء وقليل منها قد يكون خطراً يؤدي بالتأكيد لفشل عمليات إعادة الهندسة وشل فعاليتها. ويمكن تحديد اهم عوامل فشل عملية إعادة هندسة عمليات المنظمة فيما يلي:

- عدم وجود الدعم الكافي من الإدارة التنفيذية حيث أنها من أكثر أسباب فشل مشاريع إعادة هندسة العمليات شيوعاً في كثير من المنظمات التي تحتاج الى إعادة هندسة علمياتها.
- سيادة مفاهيم تقليدية للإدارة وسيطرتها على أفكار القائمين بإعادة هندسة عمليات المنظمة
- تجاهل قيم واتجاهات الأفراد وتحتاج إعادة الهندسة لإعادة بناء المفاهيم واتجاهات العاملين.
- ضعف اختيار العملية التي سيتم إعادة بنائها بالشروط والأسس التي وضعت لها مثل الأكثر تأثيراً والأكثر تكلفة والأعقد إجراء والذي تم اختيارها بطرق عشوائية مما أدى لفشل لذريع.
- محاولة إصلاح العمليات بدلاً من تغييرها جذرياً وإعادة تكوينها داخل كيان المنظمة.
- القبول بنتائج طفيفة وتحسينات خفيفة وتخصيص موارد غير كافية كالمال والوقت والأفراد
- اعتبار البعض بأن هذه المشاريع فرصة للتخلص من الموظفين المسببين للمشكلات وتقوم بترشيحهم لعضوية الفريق أو عدم القيام بإشراك ذوي الخبرة خوفاً من تعضل الأعمال.
- استغراق الكثير من الوقت وضياع كثير من الجهد لدراسة وتحليل العملية الحالية مما يؤدي لعدم مقدرة على استنباط الأفكار المبدعة في التصميم فكلما أمضى الفريق وقتاً أكثر في العملية الحالية كلما ارتبط بأسلوب العمل الحالي أكثر.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

وتتطلب إعادة الهندسة أفكاراً إبداعية ولكنها لا تتطلب أفكاراً مستحيلة وغير منطقية لا يمكن تطبيقها وذلك لعدم جدواها في سوق العمل أولاًً البنية التحتية للمنظمة ومجتمعها لا تساعد على تبني تلك الأفكار بالإضافة الى غياب العقلية القيادية اللازمة لقيادة الفريق.

■ مبادئ إعادة هندسة عمليات المنظمة:

يوجد مجموعة من المبادئ التي تحكم إعادة هندسة عمليات المنظمة بشكل عام من أهمها القيادة المبدعة والقيم وذلك من اجل تحمل المسؤولية والتوافق مع الجديد لضمان تحقيق الاهداف والغايات المنشودة، ومن شروطها تركيز المدير على الجهود وتجنب الأخطاء البسيطة والعمل على إكتشاف الطريقة التي يمكن ان نؤدي بها عملنا، وعند اتخاذ القرار بعمل إعادة البناء بالمنظمة فهناك عدة مبادئ يجب أخذها في الاعتبار منها ما يخص إعادة هندسة عمليات الاعمال بالتحديد ويعتبر من أدبياتها، ومنها ما هو تقليدي مأخوذ من مناهج إدارية متنوعة.

ويمكن تحديد اهم مبادئ إعادة هندسة عمليات المنظمة في الاتي:

- إعادة بناء العمليات بتجميع الأعمال المتشابهة وجمع خطوات العمليات ومراحلها كلما امكن والبدء بالعمليات الجوهرية ذات القيمة المضافة ثم تحديد العمليات المساعدة.
- إلغاء العمليات التي لا تضيف قيمة وحذف الأنشطة المتكررة والربط والتكامل بين مخرجات الأنشطة المتوازية المرتبطة مع بعضها البعض بشكل مستمر.
- تحديد نتائج الأعمال بالمخرجات والأهداف وتصميم العمليات بشكل متزامن غير متتابع لإنجاز الأعمال في مكانها وعدم الانتقال من مكان لآخر.
- توفير الإتصالات المباشرة وتمكين العاملين من سرعة الاستجابة لطلبات المستفيدين.
- تفويض اتخاذ القرار للعاملين في موقع العمل واستخدام تقنيات المعلومات في عملية القرار.
- ايجاد أكثر من بديل للعملية الواحدة وتقليل الفجوة بين التوقعات وما يتم تقديمه لمجتمع المنظمة وإعادة تتابع الأنشطة المكونة للعملية وتجنب الحاجة لفصل العمليات الفرعية.
- التركيز على العمليات وليس الإدارات وعلى الأنشطة وليس الوظائف وعلى الموظف متعدد المهارات وتنظيم فرق العمل على أساس النتائج وليس المهامات
- دمج تقنيات المعلومات وتطبيقها على العمليات وليس مجرد إدخال الحاسوب للعمل

ودمج عملية معالجة المعلومات في الأعمال لخفض عدد نقاط الاتصال الداخلي والخارجي للعملية.

- اشراك جمهور ووعملاء المنظمة في اداء العمليات وإعادة التفكير في الحدود بينهم، وتنفيذ خطوات العمل حسب طبيعتها من خلال تدفقها الطبيعي وتنفيذ العملية من قبل الأقرب لها من العاملة المستخدمين لمخرجات عملية معينة او مدخلات لعملية أخرى.
  - معالجة الموارد المنتشرة جغرافياً كما لو كانت مركزية لتسهيل المعالجة المتوازية للعمل من قبل وحدات تنظيمية منفصلة أو من قبل الأفراد العاملين في مواقع العمل التي تؤدي نفس الوظيفة وفي نفس الوقت تحسين السيطرة الشاملة للمنظمة.
  - إقامة قنوات التغذية العكسية بالمعلومات وإيجاد قاعدة مشتركة من المعلومات والمعرفة.
  - دمج عدد من بعض الوظائف في وظيفة واحدة من خلال النظر إلى المهام وليس النتائج وتجزئة مدخلات العملية وإنشاء تدفق موازى للعملية الأصلية.
  - إعادة التفكير في فوائد المركزية مقابل فوائد اللامركزية والجمع بينهما وإعادة تحديد حدود الرقابة وخفض مستويات الرقابة والمراجعة.
  - إعادة النظر بكل الأنشطة مهما صغر حجمها من المدخل حتى وصول الخدمة وتزويد فرق العمل بالأدوات والأساليب الإدارية الحديثة.
- مداخل إعادة هندسة المنظمة كأداة الإدارة الإلكترونية:

تعد الادارة الالكترونية احد مفاهيم مداخل الفكر الإداري الجديد التي تركز على الكيفية التي تساعد المنظمة في انتقالها إلى استخدام أساليب إدارية تتعامل مع البيئة الجديدة المتغيرة باستخدام تقنية المعلومات والاتصالات في العمل الإداري التي تعطي القدرة على مراجعة التغييرات المقترحة واستخدام مداخل لإعادة هندسة عمليات المنظمة من جميع الجوانب لتبنيته احتياجات العمل بأسلوب واضح وموحد وفقاً لمتطلبات العمل والخبرات الناتجة عن التطبيق، وتختلف مناهج التغيير الجذري لإعادة البناء وتختلف من منظمة إلى أخرى، لذا لابد من تحديد ما يستلزم له لإعادة بناء عمليات المنظمة بما يتناسب مع متطلبات تغيير أساليب عمل المنظمة

وتقوم مداخل إعادة هندسة عمليات المنظمة باتباع منهج شامل لبناء النظم والنظر في

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

العوامل القابلة للقياس الكمي والنوعي لتحسين الأداء، ونظراً لتزايد حدة المنافسة بين المنظمات المحلية والعالمية ومدى تأثيرها على البيئة تضطر المنظمة لإعادة بناء عملياتها وهيكلتها نفسها للتحويل من التنظيم البيروقراطي إلى التنظيم المرن، وفي ظل وجود إدارة التغيير واستخدام مداخل إعادة هندسة عمليات المنظمات وتطبيق برامج الحقيبة الإدارية الجديدة التي تصبح أكثر تكاملاً مع منهج إعادة هندسة العمليات في جميع أنحاء المنظمة يمكن تحقيق تحسينات كبيرة في التدابير الحاسمة المعاصرة للأداء والتكلفة والجودة والخدمة والسرعة.

ويعتبر التوسع التقني والتحديث مطلباً لإستمرار وجود المنظمة، إلا أن هذا لا يعتبر وحده كافياً إذا لم يرافقه تنظيم دقيق وفعال للتأكد على إرضاء جمهور المنظمة وعملائها من خلال تحديد نطاق واسع من الخدمات ذات الجودة العالية، لذا لا يجب الإعتماد على تطبيق الإجراءات التي تتلاءم مع عمليات التقنية فقط بل يجب إعادة تشكيل النظم والإجراءات بحيث تتلاءم مع الخدمات والمنتجات وإدارة التغيير والجودة بحيث تشمل كافة النواحي في المنظمة، كما يجب إعادة التفكير في طرق أداء العمل بالمنظمة لعمل التعديلات المناسبة بأساليب العمل وإعادة تصميم العمليات بما يتناسب مع أهداف المنظمة الجديدة.

وتعد عملية إعادة البناء وسيلة تتجاهل جميع افتراضات تقاليد الأعمال القديمة وتضع تنظيم جديد لأعمال المنظمة تركز على أحداث قفزة كبيرة إلى الأمام في الأداء لتحقيق النجاح الذي يتم بموجبها تقاعد النظم القديمة وإنشاء إصدار جديد للمنظمة وتعتبر إعادة البناء فرصة لوضع قواعد جديدة لأعمال المنظمة في المستقبل بدلاً من الإبقاء على العمل وفق قواعد مفروضة عليها من قبل شخص آخر أو منظمات خارجية، ويدعم ذلك كل محاولات الاستيلاء والحفاظ على ميزة تنافسية صحيحة من خلال التركيز على العمليات الأساسية والفرعية التي تهتم بها بنين أساسين تدور حولها عمليات المنظمة.

- عمليات ذات علاقة بالمنتجات والخدمات والعملاء والجمهور معاً
- عمليات إدارية متعلقة بتخطيط موارد المنظمة وتنظيم وتنسيقها
- ويمكن تحديد معايير مداخل إعادة هندسة عمليات المنظمة كأداة للإدارة الإلكترونية فيما

يلي:

- إعادة الهيكلة لتطوير العلاقات التنظيمية: تشمل مراجعة شاملة لكافة عناصر المنظمة وإعادة تصميمها وفق الأسس والتوجهات المناسبة مع متطلبات الإدارة الإلكترونية، وتتضمن:



- مراجعة وإعادة صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
- تأكيد التوجه التسويقي والإدارة بالسوق والخدمات.
- التوجه نحو اللامركزية وتفعيل تقنيات المعلومات والاتصالات، وتمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة واستثمار طاقتهم الفكرية.
- إعادة بناء الهياكل التنظيمية للتخلص من تعدد المستويات وطول مراحل الانتظار وبطء الاتصالات وتأخير وتعدد اتخاذ القرارات.
- إعادة تصميم العمليات الإنتاجية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، لتحقيق مزيد من الجودة والكفاءة والإنتاجية.
- مراجعة هيكل التقنيات المستخدمة وإعادة تصميمها بما يتفق مع توجهات التميز.
- مراجعة وإعادة تصميم الهيكل البشري بهدف تعظيم فرص استثمار معارفه ومهاراته.
- مراجعة وإعادة تصميم الهيكل المالي لتحقيق مزيد من القيمة المضافة وضبط الموارد.
- مراجعة وإعادة تصميم النظم والعمليات الإدارية لدعم المرونة واللامركزية وسرعة الاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية لمجتمع المنظمة واسواقها.
- اجراءات للتحويل نحو التنظيم الإلكتروني واحداث التغيرات المطلوبة من خلال تصميم اجراءات جديدة للاعمال واعطاء إمكانية لتحقيق المنافسة، وتحسين الأعمال لتخفيض المجموع الكلي للتكلفة دون التأثير على جودة المخرجات، وهى طريقة مناسبة لتفعيل تقنية المعلومات لمساندة تحسين إجراءات الأعمال، ويمكن تقسمها الى الآتي:
  - إجراءات متعلقة بالعمليات الرئيسة للمنظمة وخاصة إعادة بناء الأعمال الإدارية
  - إجراءات مساندة للعمل وإعادة بناء توزيع المهام والصلاحيات.
  - إجراءات إدارية متعلقة بتنظيم الموارد والتحكم بها وإعادة بناء الأنشطة والممارسات والإستراتيجيات التي ستقوم بها المنظمة.
  - إعادة بناء مشاريع الأنظمة الفرعية واللوائح والسياسات إعادة هيكلة التركيب التنظيمي
  - إعادة هندسة نظم المعلومات واعداد مصادر متعددة لتبادل المعلومات إلكترونياً
  - إعادة بناء ميكنة الملفات لتقديم الخدمة إلكترونياً ونشر لوائح وإجراءات تقديم الخدمات.

- إعادة هندسة الموارد البشرية إلكترونياً وإعادة بناء مواصفات متطلبات التوظيف.
- وإغلب المنظمات ورثت نظامها الإداري من النظم القديمة التي بنت عليها منذ نشأتها وبالتالي يتم تنفيذ الإجراءات الإدارية بشكل تقليدي لا يناسب ثقافة العصر ومستجداته وأصبحت نظم العمل في المنظمات التقليدية تواجه العديد من الهدر والفاقد في جميع مجالات المنظمة الأمر الذي نتج عنه ممارسات روتينية وتقليدية للأعمال والمسؤوليات دون مراجعة أو إعادة تفكير فيما تقوم به المنظمة وهو ما تسعى إلى تحقيقه عملية إعادة هندسة العمليات.
- ويمكن تحديد أنواع المنظمات التي تحتاج إلى إعادة هندسة عمليات على النحو التالي:
- المنظمات ذات الوضع السيئ، : تعاني من مشاكل كبيرة وتتسم بالأداء المتدني وتعاني من ارتفاع في تكاليف التشغيل وانخفاض جودة الخدمات أو المنتجات التي تقدمها، وعدم قدرتها على المنافسة وتحقيق الأرباح العالية، وإعادة هندسة العمليات الإدارية في هذه المنظمات ستمكنها من التغلب على هذه المشاكل التي تعاني منها.
- المنظمات التي هي في طريقها للتعرض للمشاكل: تلك التي لم تتدهور بعد ولكن هناك مؤشرات قوية بأنها في طريقها إلى التدهور كتناقص حصتها في السوق لصالح المنافسين والارتفاع في تكاليف التشغيل والإنتاج، والانخفاض التدريجي في الأرباح والأسعار والأسهم، وهذه المنظمات تصارع من أجل البقاء، ولا تملك القدرة على مسايرة التطور والمنافسة، وتحتاج حتماً إلى إعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من استعادة مكانتها.
- المنظمات المتميزة ذات التفوق: تلك المنظمات التي لا تعاني إطلاقاً من أية مشاكل ظاهرة وتوجد دلائل تشير بأنها قوية وتسيطر على السوق وتملك حصة عالية جداً مقارنة بالمنافسين، وتشهد ارتفاع تدريجي في أرباحها وأسهمها وحصتها في أسواقها، ولا تعاني إطلاقاً من زيادة في تكاليف التشغيل، أو تدني جودة منتجاتها أو خدماتها التي تقدمها، وهذه المنظمات تحتاج لإعادة هندسة العمليات الإدارية لتتمكن من البقاء في القمة والميزة التنافسية

ثالثا: وظائف الاعمال الالكترونية للمنظمة

تعتبر المنظمة وحدة ذات شخصية معنوية او اعتبارية مستقلة تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والامنية والدفاعية، ومنظمات الأعمال بصفة عامة سواء كانت تجارية أو صناعية أو استثمارية أو تعليمية أو خدمية تساهم في تحقيق الأهداف القومية من خلال انشاء الوظائف التي تدعم زيادة الدخل وإشباع حاجة المجتمع من السلع والخدمات، وكما ذكر من قبل ان المنظمة التقليدية تتضمن أربع أو ثلاث طبقات أو مستويات وظيفية تبدأ من القمة بالإدارة الاستراتيجية العليا التي تقدم التوجيه الشامل للمنظمة، والمستوي الثاني الإدارة التكتيكية التي تطور الخطط والاستراتيجيات المحددة من قبل الإدارة العليا، والمستوي الثالث الإدارة التشغيلية التي تدير وتوجه العمليات اليومية لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات، ويتضمن المستوى الرابع والأخير العمالة غير الإدارية التي تنجز في الواقع الأنشطة والمهام اليومية المختلفة التي تتلقى وتسجل التصرفات وتعمل على معالجة الأوامر وإنتاج السلع أو الخدمات.

وتقوم المنظمة بالعديد من الوظائف لتحقيق أهدافها لذا فهي بحاجة إلى وظائف أخرى غير وظائف العملية الإدارية التي يطلق عليها وظائف المنظمة أو المنشأة تميزها لها عن الوظائف الإدارية، وعادة ما تنقسم المنظمات إلى مجموعة من الإدارات حسب هذه الوظائف التي تختص بوظيفة محددة، ويمكن أن تتفرع إلى وظائف أخرى مساعدة حسب طبيعة عمليات المنظمة، ولا يعني هذا وجود انفصال بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة، بل بالعكس نجد أن هناك ارتباطا طبيعيا بينهما، فعند القيام بوظائف المنظمة فتقوم الإدارة العليا مع الإدارة المختصة بتبادل معاملاتهما اعداد وتنفيذ وظائف المنظمة من خلال وظائف الإدارة التي تساعد المنظمة على تنفيذ أعمالها من خلال مجموعة من الأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها، وتعتبر عنها مجموعة من الوظائف الرئيسية هي التي تتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المنظمة وخاصة الإدارات المختصة بالوظيفة التي تمارسها الإدارة المنوطة بتنفيذها.

وتختلف المنظمات فيما بينها من حيث مجالات أعمالها وأهدافها وكل منظمة تتضمن أبعادها الخاصة بها ويظهر ذلك على أبعاد المنظمة الالكترونية أو الرقمية التي ترتبط بالعمق

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

من حيث الهيكل المقسم وفقا لمنتجاتها أو خدماتها بدلا من الوظائف العامة حيث تخدم عملاتها وسوف تبقى إذا قدمت خدمة ممتازة ومميزة لعملائها الحاليين والمتوقعين، وتحديث الخدمة الممتازة والمتقنة عندما يحتاج إليها القيمة الحظية وتعود عليه من أي مكان يطلبها في أي وقت، وبالطريقة التي يريدونها في الشكل والهيئة المعينة، وتقدم في النمط الذي يلبي ويؤمن حقوق المستفيدين ويعطيه الضمان الكافي الممثل في الإمداد الجيد.

### ■ أهداف وظائف المنظمة الإلكترونية:

تحتاج المنظمة الإلكترونية الى وظائف وعمليات ومهام مختلفة تقوم بها من حيث المعلومات المختلفة في الأبعاد والأنواع والتوجهات وهي اما معلومات متدفقة إلى أسفل وتشتمل على الأهداف والاستراتيجيات والتوجيهات التي تنشأ في أحد مستويات الإدارة العليا للمنظمة وتتمرنها إلى المستويات الإدارية الأدنى، كما ان المعلومات تتدفق أيضا بطريقة أفقية بين الوحدات الإدارية أو بين فرق ومجموعات العمل التي تعمل في نطاق المنظمة، وتسهم تقنيات نظم شبكات المعلومات الحديثة في تعظيم معالجة وبث وإمداد المنظمة بالمعلومات الراسية والأفقية والإفادة منها، وقد فرضت تطورات تقنيات المعلومات والاتصالات تغيرات كبيرة وهائلة في المفاهيم والمبادئ والوظائف واساليب وممارسة الاعمال حيث يتم ممارسة وظائف المنظمة بشكل جديد يختلف عما كان يتبع في المنظمات التقليدية

ويمكن تحديد اهم اهداف اعمال المنظمة الإلكترونية فيما يلي :

- التعرف على حاجات العملاء والجمهور والمستفيد بهدف إشباع رغبتهم والوفاء بحاجاتهم اما بتوفير إنتاج السلع أو تقديم الخدمات المطلوبة التي تقابل احتياجاتهم.
  - تخطيط وظائف المنظمة وتحديد سياسة العمل المتبعة وتنظيم العمل وتوزيعه بين الأفراد وإرشاد العاملين وتحفيزهم لتأدية أعمالهم والرقابة عليها للتأكد من أن ما تم طبقا لما هو مخطط، وفي حالة وجود انحرافات يتم عمل إجراء التصحيح اللازم.
  - التكامل بين اهدافها العامة والفرعية ودمجها معاً بما يحقق الغرض الاساسي للمنظمة والتركيز على كافة العناصر التي تؤثر عليها وعدم التركيز على جانب دون الآخر.
- تختلف المنظمات في التقنية التي تستخدمها وتختلف المنظمات في الوظائف التي تؤديها فبعض المنظمات قد تؤدي بشكل رئيسي وظائف وأعمال روتينية، بينما تؤدي منظمات

أخرى مثل المنظمات الاستشارية أعمال ووظائف مبدعة غير روتينية، وقد حاولت العديد من المنظمات في الآونة الأخيرة إلى تحقيق توازن بين الحاجة إلى عامل التخصص والحاجة للعمال الذين لديهم مهارات متنوعة تنطوي على الحكم الذاتي والمصممة على أساس مبادئ مثل الإثراء الوظيفي والعمل الجماعي، ويعد التطوير في وظائف المنظمة من أحد قواعد الفكر الإبداعي التي تدعو العاملين إلى الإبداع في أعمالهم والتخلص من قيود التكرارية والرقابة والنظر إلى الأمور المحيطة بأعمالهم بنظرة شمولية تساعد على تفجير الطاقات الإبداعية الكامنة في كل فرد منا لتحقيق نتائج تحسين هائلة في مقاييس الأداء العصرية كالخدمة والجودة والتكلفة وسرعة إنجاز العمل والدقة لتحقيق طفرات كبيرة في الأداء

#### ■ انواع وظائف اعمال المنظمة الالكترونية

تعمل المنظمات على تنفيذ مجموعة من الاعمال والمهام والأنشطة الأساسية في سبيل تحقيق أهدافها وتعبر عنها مجموعة من الوظائف الأساسية وتولى تنفيذ كل وظيفة من وظائف المنظمة إدارة مختصة بها، حيث تمارس بها وظائف عملية الإدارة باعتبار كل وظيفة لها إدارة تقوم بتنفيذها، وقد تحتاج المنظمة بأنوعها الربحية وغير الربحية عند إقامة برامج او مشاريع خاصة بها لتستكمل باقى الأهداف التي من أجلها أنشئ المشروع وحتى تحقق أهدافها فهي بحاجة إلى وظائف أخرى غير الوظائف الإدارية التي تقوم بها كل منظمة أيضا لتحقيق هدفها ويطلق عليها وظائف المنظمة تميزا لها عن الوظائف الإدارية، ولا يعني هذا وجود انفصال بين وظائف الإدارة ووظائف المنظمة بل بالعكس نجد هناك ارتباطا طبيعيا بينهما فعند القيام بأعباء وظيفة الإنتاج أو التسويق وغيرها فلا بد للإدارة المسئولة أن تقوم بجميع الوظائف الإدارية.

وتحتاج المنظمة بين الحين والآخر إلى إعادة النظر بنوع ومحتوى الوظائف والأعمال التي تنجزها وإعادة النظر هذه تقع تحت نشاط يسمى بتحليل الأعمال وتصميمها أو إعادة تصميمها ويمكن تحديد الهدف من هذا النشاط في جعل الأعمال أكثر جاذبية للأفراد الذين ينجزونها، حيث يتمثل الهدف في زيادة دافعية العاملين وجعلهم أكثر دافعية وإنتاجية ورضا والتزام وولاء في أعمالهم، اعتماداً فإن تحليل وتصميم العمل يهدف في النهاية لتحقيق أفضل مواءمة بين الهيكل التنظيمي وهيكل الوظائف وبالتالي يحقق المواءمة ما بين الفرد والوظيفة

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

والوظيفة والمنظمة والفرد والمنظمة لهذا الغرض قد تحتاج المنظمة لتغيير محتوى العمل أو تغيير مكان إنجاز العمل أو وقت إنجازه وفي جميع الأحوال فإن عملية التغيير تنصب علي الوظيفة التي تمثل خلية الأداء الرئيسية في المنظمة والقاعدة التي يبني عليها وظائفه.

ويوجد الكثير من الطرق والمداخل والأساليب والوسائل الإدارية الهامة التي تأخذ بها الإدارات والأقسام بالمنظمات، حيث تأخذ بأسلوب تحليل الأعمال والوظائف وتجعله من المهام الأساسية، وأسلوب التحليل الشامل والدقيق للوظائف والأعمال يوفر لإدارة المنظمة البيانات والمعلومات الهامة والدقيقة عن واجبات ومسؤوليات الوظائف والأعمال، ومدى الحاجة لتطوير وتحسين وظائفها وأعمالها القائمة أو إنشاء وظائف جديدة تتطلبها المنظمة أو إلغاء وظائف قائمة لم تعد تواكب متطلبات العصر ولم تعد كافية للمنظمة، بحيث تؤهلها لتحمل تبعات وتحديات المنافسة الشديدة، وهذا كله من شأنه مساعدة الإدارة في إدارة نظم اداراتها وافسامها بطريقة ناجحة تلزم المنظمة على الوفاء بالتزاماتها.

ويعد التحول الظاهري في الأعمال والاعتماد المتنامي علي التقنية الرقمية نتيجة للاستخدام المكثف لنظم وتقنيات المعلومات وبزوغ شبكة الإنترنت وشبكة الويب المرتبطة بها كوسائل متقدمة ساهمت إلي حد كبير في بزوغ منظمة الأعمال الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعلم عن بعد، المدرسة الإلكترونية، الجامعة الافتراضية، المكتبة الرقمية. وغيرها من هذه التطورات الحديثة التي أضحت تشكل معالم البيئة والمجتمع الرقمي الحديث، حيث تهدف الأعمال الإلكترونية إلى تحقيق جملة من الأهداف من ضمنها زيادة كفاءة وفعالية عمليات التسويق والإنتاج والموارد البشرية المكاتب الالكترونية، وذلك من أجل تخفيض التكاليف وتحقيق اتصال أفضل وأسرع مع العملاء وجمهور المنظمة، وتقليل الوقت اللازم لانجاز العمليات المختلفة وتمكين ادارة المنظمة من تحقيق الدعم والمساندة المباشرة.

ويمكن تناول بعض من اهم انواع وظائف المنظمة الالكترونية على النحوالتالى:

### ■ التسويق الالكتروني

يعتبرالتسويق من الوظائف التنفيذية في المنظمة لما لها من دورحيوي فبدونها لا يمكن التعرف على رغبات وحاجات السوق وتعمل على توصيل المنتجات للمنتفعين التى تركز على زيادة كفاءة الانتاج وإقناع المستفيدين بالمنتج كما انه يسعى لتسهيل تبادل وإنسياب الخدمات والمنتجات من المنظمة إلي العملاء من خلال إستخدام أدوات وأساليب معينة تحقق المنافع المطلوبة لأطراف العملية التسويقية وتتم هذه العمليات في ظل بيئة شديدة التغير،ولا يركز التسويق الإلكتروني فقط على عمليات بيع المنتجات إلى المستهلك بل يركز

أيضا على إدارة العلاقات بين المنظمة والمستهلك من جانب، وعناصر البيئة الداخلية والخارجية من جانب آخر، وبالتالي فوظيفة التسويق الإلكتروني، هي تحقيق التنسيق والتكامل مع بقية وظائف المنظمة المختلفة، كالإنتاج والتخزين والمالية، والبحث والتطوير وغيرها.

ماهية التسويق الإلكتروني وعناصره :

يقصد بمصطلح التسويق الإلكتروني e- Marketing إدارة التفاعل مع العملاء عبر شبكات الإنترنت والانترنت والاكسترانت لتحقيق المنافع المشتركة، بغض النظر عن نوع الأعمال الإلكترونية، فقد يستخدم لتسويق خدمات كالتعليم الإلكتروني أو تسويق خدمات الحكومة الإلكترونية، ويعمل التسويق الإلكتروني في ظل الاقتصاد الرقمي الذي يتكون من ثلاث أقسام رئيسية هي، بنية التقنية التحتية الداعمة للمنظمة، والعمليات والأنشطة الإلكترونية كعمليات إدارة سلسلة الإنتاج والتوريد وتخطيط الموارد وإدارة علاقات العملاء، والمكون الثالث هو تعاملات التجارة الإلكترونية ومعاملات النقود الإلكترونية

ويمكن تحديد ماهية وظيفة التسويق الإلكتروني على النحو التالي:

- ممارسة جميع الأعمال والأنشطة التي تقوم بها الإدارة المعنية بها بهدف توفير المنتجات والخدمات بالكمية المناسبة في المكان المناسب في أي وقت وبأسر الطرق وأقلها تكلفة عن طريق استخدام منصات العرض الإلكترونية وشبكات الاتصالات المتقدمة
- ممارسة الإدارة المعنية بالتسويق كل أوجه الأنشطة المتعلقة بانسياب المنتجات والخدمات من أماكن إنتاجها وطرحها أو توفيرها لحين وصولها للمستفيد والمستخدم النهائي
- عملية تتضمن الاستخدام والتطوير الفعال وفق رؤية واضحة ومقدرة جوهرية للموارد التسويقية الرقمية والخبرات والمعارف الأفراد وقواعد البيانات والعلاقات والادوات المتاحة على الانترنت من أجل تحقيق ميزة تنافسية في سوق الأعمال الإلكتروني
- الاستخدام الأمثل للتقنيات الرقمية كتقنيات المعلومات والاتصالات لتفعيل التسويق وعملياته المتمثلة في الوظائف التنظيمية والعمليات والأنشطة الموجهة لتحديد حاجات الأسواق المستهدفة وتقديم السلع والخدمات إلى العملاء وأصحاب المصالح

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- عملية استخدام شبكة الانترنت تطبيقات التقنيات الرقمية ذات الصلة لتحقيق الاهداف التسويقية للمنظمة وتدعيم المفهوم التسويقي الحديث.
- عملية تخطيط وتنفيذ الفعاليات التسويقية المتعلقة بالمنتجات والخدمات والتسعير والترويج والاعلان والتوزيع من اجل الوفاء باحتياجات العملاء ومتطلبات الجمهور المستفيد من خلال القنوات الالكترونية الموجودة على منصات ومواقع المنظمة على شبكات الانترنت
- التسويق باستخدام الانترنت والبريد الالكتروني وشبكة الويب واسلوب لتطبيق قواعد وفنون التسويق عن طريق استخدام وسيلة إعلام الكترونية التي تتمثل عادة بالشبكات ولا يختلف مفهوم التسويق الإلكتروني عن المفاهيم الاخرى للتسويق التقليدي إلا فيما يتعلق بوسيلة الإتصال حيث يقوم التسويق الإلكتروني بشكل أساسي علي شبكة الإنترنت كوسيلة إتصال سريعة وسهلة وأقل تكلفة في ممارسة كافة الأنشطة التسويقية كالإعلان والتوزيع وتصميم عرض المنتجات والخدمات الجديدة وتحديد قيمة التسعير وغيرها، كما أنها تحمل أكثر من مسمى منها التسويق عبر الانترنت او التسويق على الخط المباشر Online Marketing، حيث يمكن للمسوقين عبر الانترنت ان يقوموا بنشر المعلومات عن منتجاتهم ومنظماتهم وخدماتهم بسهولة وحرية اكبر مقارنة بالتسويق التقليدي لذا اصبحت المنافسة في عصر الانترنت اقوى واشد بشكل لا يمكن تصديقه، لذا يمكن أن يعتبر التسويق الإلكتروني هو تقنية التغيير في المنظمات الحديثة ويمكن تحديد اهم عناصر وظيفة التسويق الالكتروني في الاتي:
- تحقيق المنفعة وتلبية حاجات المنتفعين من جمهور المنظمة بتقديم المنتجات والخدمات.
- القدرة على عرض محتويات وخدمات في صورة فعالة على الموقع الإلكتروني.
- البناء البسيط والابتكاري لموقع عرض المنتجات والخدمات الإلكتروني.
- تحقيق التكامل مع جميع أنشطة الأعمال والعمليات الإلكترونية للمنظمة.
- التعرف على الفرص التسويقية واستهداف المنتفعين المناسبين.
- تسهيل عمليات التبادل للتفوق على المنافسين في البيئة المتغيرة.



### اهداف التسويق الالكتروني وانواعه وابعاده:

يحصل التسويق الالكتروني على موارد معلوماته من خلال نظام المعلومات التسويقية للأعمال الإلكترونية الذي يعد من أهم مراحل بناء نظام تسويقي ناجح، ويقصد به الطرق والوسائل التي يمكن بواسطتها القيام بمهام جمع البيانات الخاصة بالعملاء والجمهور الحالي والمحتمل وجميع أطراف المعاملات، ويتم تصنيف تلك البيانات وتحليلها وتوزيعها على مصادر صناعة اتخاذ القرارات المختلفة باستخدام الأدوات والوسائل الإلكترونية وغيرها في سبيل تحقيق ذلك، ويسهل ذلك دراسة وتتبع العميل ومعرفة سلوكه والكشف عن ميوله ورغباته بأبسط الطرق كما أنه مصدر غزير لا ينضب من المعلومات التي تحتاجها المنظمة بما يتوافق مع متطلباتها.

ويمكن تحديد اهم اهداف التسويق الالكتروني فيما يلي:

- زيادة الحصة السوقية الكبيرة وإمكانية الوصول إلى الأسواق العالمية
- تحقيق رقم معين من الأرباح وتخفيض التكاليف واستخدام التسعير المرن.
- تحقيق مستوى عالي من رضا العملاء وتقديم السلع والخدمات وفقاً لحاجاتهم.
- تفعيل إدارة العلاقات مع العملاء باعتبارهم شريكاً استراتيجياً في منشآت الأعمال
- التنبؤ برغبات وحاجات المجتمع واشباعها والحصول على معلومات مرتدة للتطوير.
- استخدام أساليب ترويج تفاعلية مع العملاء من خلال الاعلان الإلكتروني عبر الإنترنت
- تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة وتعزيزها واستحداث قنوات جديدة للتوزيع وموقع استراتيجي

ويمكن ان تحديد العملاء من خلال المعلومات التي يحتاجونها والعروض التي تستجيب لحاجاتهم ورغباتهم والأسعار التي تلائمهم ويطلق عليها التسويق المعكوس، بالإضافة الى انها التي أصبحت تحتل مكانة أعلى في عصر الإنترنت حيث يعمل العملاء من خلال المواقع الإلكترونية ويبحثون عن منتجات ذات جودة عالية وبأسعار مناسبة وخدمات أسرع وأفضل، فلم تعد عملية المبادلات التسويقية تدور حول عملية التبادل المنفرد، وأصبح المسوقون في عصر الإنترنت يعملون باتجاه إشباع الحاجات والرغبات من خلال تقديم حزم سلعية وخدمية متنوعة ذات قيمة مضافة يدركها ويقدرها العملاء.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

ويمكن تحديد اهم ابعاد وظيفة التسويق الالكتروني على النحو التالي:

- أنشطة وعمليات تقوم بها المنظمة للتعرف على حاجات ورغبات عملائها
- ترجمة تطلعات العملاء لسلع وخدمات بأسعار مناسبة تلبي رغباتهم بما يحقق عائداً مناسباً.
- نشاط الأفراد والمنظمات الذي يشمل السلع والخدمات والأفكار بين من تتوفر معهم السلع والخدمات والأفكار بين الراغبين فيها
- استخدام معايير محددة لتقييم أداء الأنشطة التسويقية لتسهيل عملية تبادل السلع والخدمات من خلال عمليات الانتاج والتوزيع والترويج والتسعير في بيئة ديناميكية.
- وتنصب اغلب مضامين وابعاد التسويق الالكتروني على استخدام شبكات الاتصالات بأنواعها لتحقيق رضا العملاء وجمهورها المستفيد، كما ينصب هذا الاستخدام على عناصر المزيج التسويقي وعلى الوظائف التسويقية الأخرى كالإنتاجية وإعادة هندسة التسويق والفاعلية التسويقية وغيرها حيث يطبق التسويق الالكتروني على المنظمات التي تسعى الى الربح كالمنظمات التجارية والصناعية، وايضا على المنظمات التي تسعى لتقديم الخدمات الغير ربحية كالمنظمات الخيرية والحكومية والتعليمية وايضاً المنظمات التي تجمع بين الربحية والخدمية كالتهليم والثقافة والصحة والسكان.

ويمكن تحديد اهم انواع التسويق الالكتروني على النحو التالي:

- التسويق الخارجي: ترتبط بوظائف التسويق التقليدية كتصميم وتنفيذ المزيج التسويقي كالمنتج والسعر والتوزيع والترويج.
- التسويق الداخلي: يتضمن العاملين داخل المنظمة حيث أنه يجب علي المنظمة أن تتبع سياسات فعالة لتدريب وتحفيز العاملين لديها للإتصال الجيد بالعملاء ودعم العاملين للعمل كفريق يسعى لإرضاء حاجات ورغبات العملاء.
- التسويق التفاعلي: يحتوي على فكرة أن جودة الخدمات والسلع المقدمة للعملاء تعتمد بشكل أساسي ومكثف علي جودة التفاعل والعلاقة بين البائع والمشتري.
- التسويق التفرعي : يعتبر التسويق التفرعي قسماً مهماً من أقسام التسويق الالكتروني وهو تشغيل مواقع الكترونية أخرى في سبيل خدمة موقعك وتسويق منتجك أو فكرتك

- التسويق الفيروسي: ويشكل اعلان عن شيء يجب تجنبه ولكنه في الواقع من أساسيات التسويق الالكتروني حيث تبني به رسالة يمكن العمل علي تضخيمها والتركيز عليها بحيث تكون مدار حديث المجتمع
- خصائص التسويق الإلكتروني :

ترتبط وظيفية التسويق الإلكتروني بإدارة التسويق للمنظمة الالكترونية التي تعد احد فروع جهازادارة المنظمة حيث انها تمارس بطريقة الكترونية من خلال وظائف عملية الادارة الالكترونية الموجه نحو تقديم الخدمات والمنتجات وامكانية عرضها اوتوفيرها لحين وصول عملائها لانشاء المنافع المكانية عن طريق النقل والزمنية عن طريق التخزين والخيارية عن طريق نقل الملكية بين اطراف التبادل الالكتروني.

ويمكن تحديد اهم خصائص التسويق الإلكتروني في الآتي:

- أئوماتيكية الوظائف التسويقية وخاصة في الوظائف التي تتصف بالتكرار والقابلية للقياس الكمي كبحوث التسويق وتصميم المنتجات والمبيعات وإدارة المخزون.
- التكامل بين الوظائف التسويقية ومع الجهات المعنية بالمحافظة على العملاء والذي يطلق عليه منهج إدارة العلاقات بالعملاء او ما يعرف بالتسويق التفاعلي، وقد ارتبط بهاتين الخاصيتين مدخلان للتسويق الإلكتروني هما : مدخل السوق الصامت ومدخل المشاركة الفعالة.
- خدمة واسعة تساعد العملاء المتعاملين مع الموقع التسويقي التعامل معه في أي وقت.
- استخدام عنصر الإثارة لجذب إنتباه المستخدم للرسائل الإلكترونية كما الحال في الإعلانات التلفزيونية نظراً لتعدد الشركات التي تطرح رسائلها الإلكترونية.
- لا توجد قيود غير التكلفة علي كمية المعلومات التي يمكن عرضها علي الإنترنت أو الويب وتساعد ذلك في الوصول لعدد كبير من العملاء علي نطاق واسع عبر الإنترنت
- تفاعلية وتبادلية الإتصالات الإلكترونية حيث يتم تحديث المواقع لإبقاء معلوماتها جديدة وبالتالي تحث الآخرين علي العودة لزيارتها مرة أخرى.
- مساعدة المنظمات الصغيرة للوصول عبرالإنترنت إلي الاسواق الدولية بدون أن تكون لها بنية تحتية مماثلة للمنظمات الكبيرة في ظل السوق المفتوح.

المزايا التنافسية للتسويق الإلكتروني وتوجيهاته:

يحقق تبني المنظمات لتطبيق مفهوم التسويق الإلكتروني ميزة تنافسية بين منظمات الأعمال الأخرى خاصة وأن التسويق الإلكتروني مازال تحيط به كثير من المعوقات والمشاكل التي تعيق تطبيقه علي نطاق واسع في مجال الأعمال مما يجعل كثير من الشركات تُحجم عن تطبيق هذا المفهوم، وبالرغم من المعوقات والمشاكل المرتبطة بالتسويق إلا أن المنظمات التي تطبق هذا المفهوم في العمل التسويقي تتحقق لها مزايا تنافسية تميزها عن الآخرين ويمكن ان تحديد اهم المزايا لتطبيق التسويق الإلكتروني على النحو التالي:

- يوفر للمنظمة فرصة التأمل مع سوق جماعي ضخم يمكن الوصول إليه والتسويق فيه والخروج عن الحدود المحلية وإمكانية التسويق علي نطاق عالمي وممارسة التسويق الإحترافي والعادي وهذا يعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- مواكبة التطورات الحديثة بمجال الأعمال من خلال إطلاق موقع تسويقي إلكتروني يعطي للمنظمة ميزة تنافسية في التعامل مع العملاء حيث أنها تصل إليهم في كل مكان وأي وقت بأدنى تكلفة.
- الترويج للمنظمة علي نطاق واسع يحقق لها ميزة تنافسية في الوصول إلي الشرائح التسويقية المستهدفة في أسرع وقت وبأقل تكلفة.
- الالتزام بالمصادقية والقواعد الأخلاقية في مجال المعاملات التسويقية الإلكترونية بما يحقق للمنظمة ميزة تنافسية في عالم التسويق الإلكتروني.
- الإستجابة الفورية لطلبات العملاء، وإتمام الصفقات في وقت قياسي من خلال عمليات التسويق الإلكتروني للمنظمة خاصة وان الوقت أحد أهم الموارد بالنسبة للمنظمات.
- إشراك العملاء في الجهود التسويقية والحوارات من خلال عمليات التسويق الإلكتروني تُعطي المنظمة ميزة تنافسية لدي الشرائح السوقية التي تسعى للتسويق لديها.
- إنخفاض تكاليفه مقارنة بالتسويق التقليدي مما يساعد علي طرح المنتجات والخدمات بأسعار مقبولة لدي العملاء وهذا يُعطي للمنظمة ميزة تنافسية.
- تزايد الإهتمام بالإنترنت علي نطاق واسع خاصة بين العديد من قطاع المنظمات المختلفة بانواعها مع تقديم الإنترنت خدمات وفرص اكبر وأعظم في مجالات

### الإتصالات وجمع المعلومات والتسويق والصفقات

ويعد إرتباط المنظمة بهذه التقنية الحديثة بما يحقق لها ميزة تنافسية حيث أنها يمكن ان توفر لها رؤية شاملة وواضحة لبيئة الأعمال تنعكس بشكل مباشر وإيجابي علي أداء وجودة منتجات وخدمات المنظمة ومركزها التنافسي التي تركز على الكلفة المنخفضة والقدرة على قياس مدى تأثير الحملات التسويقية لطبيعته التفاعلية المميزة للمنظمة. ويتطلب العرض الالكتروني لمجالات خدمات ومنتجات المنظمة تحديد الارشادات والتوجيهات التي يجب ان تراعى عند تسويقها إلكترونياً لعرض المنتجات والخدمات على المنصة الإلكترونية

ويمكن ان تحديد اهم التوجيهات الخاصة بالتسويق الالكتروني فيما يلي :

- تقديم النصح والمشورة عن منافع الخدمات والمنتجات ومزاياها ومراعاة الصدق والموضوعية في ذلك.

- إدراج آراء بعض الشخصيات المشهورة بخصوص المنتجات والخدمات.

- ربط العملاء بالجماعات المرجعية للحصول على الآراء التي تدعم علاقاتهم بالمنظمة.

- استخدام اشكال ونماذج عرض جذابة بخلفيات مناسبة في عملية العرض على الموقع

- عرض المنتجات المترابطة مع بعضها البعض لجذب انتاه العملاء والجمهور

ويلاحظ ان شدة المنافسة في عالم الانترنت المفتوح فالكل له الحرية في عرض ما لديه من سلع أوخدمات وغيرها أمام جميع سكان المعمورة، لذلك يتوجب على منظمات الأعمال الإلكترونية العمل باستراتيجيات معينة للتغلب على تلك المنافسة الشرسة على شبكة الانترنت كإستراتيجية المنافسة من خلال التركيزعلى التكلفة كأسبقيه تنافسية أوإستراتيجية المنافسة من خلال التركيز على التسليم أوإستراتيجية المنافسة من خلال التركيز على المرونة اوالمنافسة من خلال التركيزعلى الجودة، ويمكن للمنظمات كسب الحد الأدنى من العملاء الذي يحقق لها الجدوى الاقتصادية وذلك باستخدام أدوات تساهم في خدمة العملاء كالبريد الإلكتروني واستخدام غرف المحادثة المباشرة اومواقع التواصل الاجتماعي الالكتروني وغيرها

المزيج التسويقي الالكتروني :

يعد المزيج التسويقي مجموع المدخلات التي تمثل محورالنظام التسويقي لتلبية حاجات المنتفعين واستهدافهم وتسهيل عمليات التبادل والتعرف على الفرص التسويقية لزيادة الحصة السوقية وتحقيق الربحية والحصول على التفوق على المنافسين في البيئة المتغيرة، وتركز وظيفة

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

التسويق على الأبعاد التالية، ويعتبر المزيج التسويقي الإلكتروني هو العمود الفقري لوظيفة التسويق حيث يشمل التسويق الحديث كافة الأنشطة التي تقوم بها المنظمة لمعرفة حاجات ورغبات عملائها الحاليين وترجمة ذلك إلى سلع وخدمات وأفكار مناسبة، وتسعير وترويج المنتجات لإرضاء العلاقات التبادلية بين المنظمة وجمهورها في بيئة تتسم بالحركة والتغيير

ومن أشهر نماذج التسويق الإلكتروني نموذج آرثر، الذي يتكون من أربع مراحل أساسية هي مرحلة الإعداد التي يجري فيها تحديد حاجات ورغبات العملاء والجمهور وكذلك الأسواق المستهدفة، بالإضافة إلى طبيعة المنافسة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الاتصال التي يتم فيها التواصل مع العملاء للتعريف بالمنتجات والخدمات الجديدة لجذب الانتباه وتوفير المعلومات اللازمة، وتأتي المرحلة الثالثة مرحلة التبادل بين أطراف التبادل المشتركة في الخدمة أو المستهدفة للمنتجات والخدمات، والمرحلة الرابعة هي مرحلة المحافظة على العملاء والجمهور.

ويمكن تحديد أهم وأشهر تقسيمات المزيج التسويقي على النحو التالي :

- المنتج : يتمثل في السلعة أو الخدمة أو الفكرة أو المكان أو الشخص أو المنظمة التي تعرضها المنظمة في السوق، ويتم تقديم ذلك في ضوء مجموعة من المواصفات التي تتلائم مع رغبات واحتياجات العملاء والمستهلكين من خلال شبكات الاتصالات الإلكترونية
- السعر : يرتبط بقيمة السلعة أو الخدمة بقيمة بالنقد والتي يحددها المستهلك وما يتعلق بها من خصومات وطرق الدفع والبيع بالائتمان
- الترويج : تسهيل عملية التبادل بين البائعين وبين مختلف فئات المنتفعين بالمنتج، ويتمثل أيضاً في جميع الأنشطة المرتبطة بتسهيل عمليات الاتصالات حيث يتضمن المزيج الترويجي الذي يشمل الإعلان والبيع الشخصي وترويج للمنتجات والخدمات والدعاية والإعلان والعلاقات العامة بنمط الكتروني
- التوزيع : توفير وتوصيل المنتج وبالكميات المناسبة إلى أفضل الأماكن المناسبة والقريبة من المستفيدين وفي الوقت المناسب لهم، ويشمل كل الأنشطة الخاصة بتوفير المنتجات والخدمات في الأماكن التي تلائم العملاء والمستهلكين عبر شبكات المواقع الإلكترونية

ويحتوى المزيج التسويقي على مجموعة من الأنشطة التسويقية المتكاملة المترابطة التي تعتمد على بعضها البعض بغرض إبداع الوظيفة التسويقية على النحو المخطط لها وعلى ذلك فإن أي نشاط تسويقي حقيقي يجب أن يشكل على قدر مناسب من هذه العناصر باعتبارها الأساسيات التي تشكل إطار الخطة التسويقية المتكاملة، ويتم وضع العديد من التقسيمات لعملية التسويق وهي تقسمات ليس متفقا عليها بين علماء التسويق ولكنها تعد الأشهر في الاستخدام، حيث هناك من يصنفها إلى عنصرين ومنهم إلى ثلاثة عناصر، ومنهم من يصنفها إلى ستة عناصر، حيث أن المزيج التسويقي القائم على التسويق التقليدي ليس هو نفسه ما يطبق في التسويق الإلكتروني بسبب طبيعة الأعمال وسلوك عملاء وجمهور المنظمة في البيئة الإلكترونية التي تختلف اختلافا جذريا عن بيئة الأعمال التقليدية.

أساليب التسويق الإلكتروني :

تتطلب عملية التسويق الإلكتروني وسائل التقنية الحديثة المتمثلة بشبكات الكمبيوتر وأهمها شبكة الإنترنت المتاحة للجميع على نطاق عالمي والتي تتيح الاتصال بين ملايين الحاسبات حول العالم ومن خلالها يتم تبادل المعلومات وإجراءات عمليات التسويق الإلكتروني، فيقوم باستخدام كمبيوتر وشبكة وموقع ومحتوى، ويتيح الكمبيوتر إدخال البيانات ومعالجتها وتصميمها وعرضها واسترجاعها من خلال شبكة تناقل المعلومات باتجاهين من النظام وإليه ويعمل على تقديم حلول تتيح إنفاذ المنظمة عند التزاماتها بها، وموقع على الشبكة لعرض المنتجات أو الخدمات وما يتصل بها وأنشطة الإعلام وآليات التسويق، ومحتوى هو في ذاته مفردات الموقع من المنتجات والخدمات وما يتصل بها ولكن ضمن إطار العرض المحفز للقبول الكاشف عن قدرات الموقع والتقنية التسويقية.

وينطوي الإطار العام للتسويق الإلكتروني على كافة وسائل ممارسة أنشطتها من أجهزة وبرمجيات وحلول وشبكات واتصال ووسائل اتصال وتبادل البيانات واشتراكات على الشبكة وحلول بشأن أمن المعلومات وتنفيذ عمليات الوفاء بالثمن وتقديم الخدمات على الخط لأن الإنترنت هي شبكة الشبكات فقد ارتبط نماء التسويق الإلكتروني بوجودها، ولا يقتصر التميز والإبتكار على ماهو مادي كالعلمية الجديدة والمنتج الجديد وإنما يمتد إلى الخدمات والطرق الجديدة كنموذج الأعمال الإلكترونية وغيرها، لذا يتضح أن التسويق الإلكتروني يرتبط بوسائل الاتصال الحديثة التي تعد أكثر كفاءة وفعالية عما كانت من قبل.

ويمكن تناول بعض من اهم وسائل التسويق الالكتروني على النحو التالي:

- الترويج من خلال الأشرطة الإعلانية: وسيلة 1 لترويج اساسية للمنتجات والخدمات على الإنترنت حيث أنها صارت شائعة بدرجة جعلت مستخدمي الويب لا يتوقفون عند ملاحظتها ويوضح مؤيدو الأشرطة الإعلانية أنها تزيد من وعي الجمهور بالمنتج المعلن عنه، ومن ثم فهي وسيلة ذات قيمة في أية حملة ترويج على الإنترنت ويتم الترويج من خلال آليات البحث وهناك أساليب تقوم مواقع الدخول من خلالهما بعرض الروابط الخاصة بها إلى المواقع الأخرى.

○ يتمثل الأسلوب الأول في استخدام إحدى آليات البحث، بينما يتمثل الأسلوب الثاني في إنشاء أحد أدلة الويب، ودليل الويب عبارة عن قاعدة بيانات خاصة بـ URLs التي تم فرزها في هيكل تسلسلي، ومن أفضل أمثلة أدلة الويب Yahoo و Look Smart و Excite، وعند إدخال المستخدم للكلمات الأساسية في نموذج آلية البحث على أي من هذه المواقع، فإن النتائج التي يتم عرضها تقوم في واقع الأمر على مواقع الويب الموجودة بقاعدة البيانات الخاصة بموقع الدخول فقط، ولا تقوم هذه المجموعة من URLs على فهرسة أوتوماتيكية للويب، ولكنها تقوم على إضافة يدوية لمواقع الويب.

○ الترويج عبر غرف الدردشة: هي من الوسائل المتاحة للترويج على الإنترنت، لكنها تتطلب مزيداً من الحرص في التعامل معها. ويمكن لمجموعات المواقع الإخبارية التي تهتم بالموضوع وهي عبارة عن قوائم مراسلات غير تجارية تسمح لمستقبلي رسائل البريد الإلكتروني بإرسال هذه الرسائل إلى مجموعة يرأسها في العادة عضو واحد، أما غرف الدردشة فهي الأجزاء الخاصة بمواقع الويب التي يمكن للمستخدمين من خلالها إجراء المحادثات مع بعضهم البعض من خلال تنسيق نصي وفي وقت فعلي، ومواقع المجموعات الإخبارية مخصصة للأشخاص المهتمين بالفعل بموضوع معين والذين يحرصون على التشارك في المعلومات والتعلم من خبرات بعضهم البعض.

○ تسويق عبر الجوال من احد طرق وأساليب الترويج الالكتروني علي الانترنت والاتصالات



○ التسويق الافتراضي Virtual Marketing، عندما ينتقل منتج للشركة بين الناس فكل واحد يدعو آخر لشراء المنتج بدون معرفة او معرفة للمنتج او الخدمة المقدمة مجرد تنفيذ رسالة ارسال لقطة او خبر لصديق

– البريد الإلكتروني للإعلان والمراسلات : أفضل وسيلة يمكنك من خلالها توصيل الرسالة لآلاف العملاء المحتملين، وتعد إعلان عن المنتجات والخدمات من خلال نشرات البريد الإلكتروني، حيث وتتمتع تهتم مواقع بالمحتويات كالمجلات المتاحة على الإنترنت التي تصدر في كل مرة تتم فيها إضافة محتويات جديدة إلى الموقع، لذا يمكن في هذا الصدد إرسال رسائل إلكترونية تهتم بالموضوع بشكل دوري، وعناوين البريد الإلكتروني التي يتم إرسال هذه المراسلات إليها تنتمي إلى أشخاص هم في واقع الحال قراء مخلصين لموقع الويب طلبوا أن يتم إرسال هذه المراسلات إليهم، ويدرك هؤلاء القراء ضرورة وجود إعلانات مدرجة في كل من هذه المراسلات ويرجع السبب في ذلك إلى أن مواقع الويب تهتم بالمحتوى القائم على الإعلانات فقط من أجل الإيرادات.

ويحتاج التسويق الرقمي للعديد من الشركات والمنظمات الربحية وغير ربحية كمحرك البحث Google والياهو و اس ان وغيرها من العديد بالإضافة الى المنتديات الخاصة والعامة ومواقع رسمية وغير رسمية منظمات وهيئات وشركات، لذا يقوم المسؤولين عن المواقع تحليل دوري لبيانات زيارات الدوقع وكذلك بيانات استخدام الإنترنت من أجل تحسين المحتوى وتعزيز الموقف التنافسي للموقع وكذلك تحويل الزوار إلى عملاء وكل ذلك يحتاج الى الآتي:

- ◆ تصنيف مواقع الانترنت.
- ◆ الترويج على الانترنت من خلال الأشرطة الاعلانية.
- ◆ تقييم فاعلية شرائط الاعلانات.
- ◆ شراء وبيع الأشرطة الاعلانية .
- ◆ الترويج من خلال التسجيل في محركات البحث وأدلة الانترنت وقوائم البريد الإلكتروني.
- ◆ جلب الزوار من خلال تحسين ترتيب صفحات المواقع في نتائج محركات البحث.
- ◆ تحقيق التواجد على الدواقع الاجتماعية والترويج من خلال إرسال نشرات دورية

### ■ الموارد البشرية الاللكترونية

تمثل الموارد البشرية احد مقومات عناصر الإنتاج خاصة في بناء وتنفيذ استراتيجيات أي منظمة لانها تساعد على استمرارية العمل وتطويره، فالعنصر البشرى والكفاءات الإدارية هى التى تحدد مدى كفاءة المنظمة وفعاليتها، كما أنها من احد اسباب نجاح المنظمات بكونها تهتم بالأفراد القوى البشرية للمنظمة وما يتعلق بهم، وقد شملت اغلب مفاهيم الإدارة في تحقيق أهداف نتائجها التى ترجع في الغالب إلى استخدام الموارد المتاحة بكفاءة عالية عن طريق قوة مواردها البشرية التى تعتبر ادارة فنية مسؤولة عن جميع جوانب التوظيف خاصة في دعم الموظفين وتوفير وإدارة استحقاقاتهم وجميع الأنشطة المتصلة بالتوظيف والتعيين والتدريب والترويج والاحتفاظ والانفصال والمهام المرتبطة بوظائفهم، ويقوم نظام الموارد البشرية بتغيير النظام من خلال مشاركة الأنشطة من جانب جميع الأشخاص المعنيين من أجل زيادة الأداء التنظيمي مع الأخذ في الاعتبار العلاقات بين النظم الفرعية بالمنظمة والربط بين أهدافها التنظيمية والفردية لإعادة توزيع المهام بين الموظفين

ماهية الموارد البشرية الاللكترونية وأهدافها وأهميتها :

تؤدى جميع عمليات الموارد البشرية من خلال تقنيات المعلومات الإلكترونية التى تعتبر أساس تحسين الكفاءة الإدارية للموارد البشرية لتحقيق خفض التكاليف بالإضافة الى تحسين كفاءات الموظفين والحد من الأعباء الإدارية، وتهدف هذه الأنواع من الأنظمة إلى تحسين عمليات الموارد البشرية من خلال استخدام شبكات الاتصالات من قبل العاملين، كما انها تعد وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والسياسات والممارسات المتبعة بالمنظمة من خلال الدعم الموجه للاستفادة الكاملة من تقنيات المعلومات والاتصالات وخاصة قنوات شبكات الانترنت بالإضافة الى نظم رصد وجمع المعلومات والتغييرات اللازمة بعملية صنع القرار وفي الوقت نفسه تسمح لجميع الموظفين بالمشاركة في المعلومات.

ويمكن تحديد ماهية الموارد البشرية الاللكترونية في الاق :

- منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية لإدارة وتنمية الموارد البشرية.
- مجموع السياسات والبرامج والممارسات لإدارة القوى العاملة لتنظيم الموارد البشرية التي تكشف عن مجموع المعارف والمهارات والقدرة الإبداعية للأفراد في مكان العمل جنباً إلى جنب مع النهج والقيم والمعتقدات.
- نظام معلومات موارد بشرية الكتروني يوفر المعلومات اللازمة لإدارة عمليات الموارد

البشرية تتضمن قاعدة بيانات أساسية للموظفين وأنظمة الرواتب وأنظمة التوظيف الإلكتروني والتعلم الإلكتروني وإدارة الأداء والمكافأة وتتكون من شبكة متكاملة على مستوى المنظمة او على شبكة الإنترنت يتيح الوصول في أي وقت للخدمات والأدوات والمعاملات.

- نظام يساعد في تطبيق أحدث تقنيات الإنترنت كأداة تعمل على هذه الشبكة لأتمتة عمليات الموارد البشرية وتقوم بتنفيذها إدارة الموارد البشرية لإدخال بيانات للموظفين وتسهيل استخدام الأماكن لسوق الموارد البشرية كالتوظيف الإلكتروني وتوفير المزيد من الخدمات الذاتية للموظفين وتقديم الخدمات في الوقت الحقيقي
- وسيلة لتنفيذ استراتيجيات الموارد البشرية والممارسات المتبعة في المنظمة من خلال الدعم التقمة وموجهة الاستخدام الكامل لتقنيات الويب وقنوات الاتصالات والتوزيع الالكترونية

وتعد الموارد البشرية الالكترونية نظام يقوم بتطبيق التقنيات القائمة على استخدام الويب والشبكات في النظم المرتبطة بالموارد البشرية التي ستسهم في احداث بعض التغييرات التنظيمية الاخرى في اناحة امكانية الوصول الى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع وكذلك في توفير فرص عديدة لادارة تلك المعلومات، وتتضمن الموارد البشرية جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة منها وتنمية قدراتها ورفع كفاءتها ومنحها التعويض والتحفيز والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال نظام معلومات الموارد البشرية الإلكترونية الذي يعمل بتطبيق تقنيات المعلومات والاتصالات لتحسين المعاملات وأداء عملية المعرفة البشرية من خلال تطبيقات المعلومات التي تستخدم لجمع أو تسجيل وتخزين وإدارة وتقديم معلومات عن الموارد البشرية. ويمكن تحديد اهداف الموارد البشرية الالكترونية في ضوء الاتى:

- ميكنة معلومات الموظفين وتقديم معلومات شاملة ومستمرة عنهم وعن فرص العمل
- تقديم الدعم المناسب للتخطيط في المستقبل وكذلك صياغة سياسات الموارد البشرية
- تسهيل رصد الطلب على الموارد البشرية واختلالات العرض وتمكين أسرع للخدمات المتعلقة بالموظفين والقرارات ذات الصلة بهم

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- إحداث تكامل في الوصول لقواعد البيانات وتوسيع نطاق المعلومات لزيادة إمكانية وصول الأفراد إلى قواعد البيانات من خلال نموذج البوابات الإلكترونية.
- إلغاء الحدود بين قسم الموارد البشرية وتقنية المعلومات وتحسينها وتأمين المعلومات.
- يعتبر التقدم في تقنيات الكمبيوتر لها أثر كبير على استخدام تقنيات معلومات الموارد البشرية التي تتضمن تطوير الأعمال الإلكترونية كسبل التحرك نحو أنشطة الموارد البشرية على شبكة الإنترنت، وقد ساهمت تقنية المعلومات في تغيير طريقة التعامل مع إدارات الموارد البشرية وحفظ السجلات وتبادل المعلومات التي تساعد الموظفين في الحصول على المعلومات من خلال الخدمة الذاتية التي يمكن أن توفرها عملية تجهيز ونقل المعلومات الرقمية للموارد البشرية الإلكترونية، كما أنها تقلل من الأعمال الورقية إلى حد كبير وتتيح سهولة الوصول إلى البيانات الضخمة

ويمكن تناول أهمية الموارد البشرية الإلكترونية على النحو التالي :

- تعزيز الأداء التنظيمي والسيطرة على جمع البيانات والمعلومات والمسائل المعقدة المرتبطة بالموظفين ومهارتهم الوظيفية والتأكيد على جودة الأداء وتحقيق نتائج أفضل للمنظمة.
- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من خلال تخطيط احتياجات المنظمة من الموارد بشرية
- تحسين مستوى أداء العنصر البشري من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل وزيادة رغبتهم في أداء العمل عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب وتوفير مناخ المناسب للعمل
- تدعيم درجة الولاء والانتماء من خلال وضع هيكل مناسب للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والعمل على تدعيمها.
- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين بحيث يضمن التوزيع المناسب للترقية والمكافآت والعلاوات الاستثنائية والحوافز المادية والمعنوية والعمل على مشاركة جميع المديرين التنفيذيين في بناء وتنفيذ استراتيجية المنظمة
- مرعاة مصالح العاملين والتعبير عن اهتماماتهم وتوصيلها إلى الإدارة العليا للمنظمة وإدارة الموارد البشرية رائدة التطوير والتغيير في المنظمة ومصدر للأفكار الجديدة.

- الاستفادة من تقنية المعلومات لتقديم حلول للموارد البشرية تجمع حول التقارب بين رأس المال البشري والعمليات والبيانات والأدوات كمحفز لتحقيق استراتيجيات أعمال المنظمة

وتساعد الموارد البشرية الالكترونية على تقليل الأخطاء في إنتاج النماذج وتخزينها وتوزيعها والوقت الإداري المستغرق في التعامل مع النماذج الورقية، حيث يتحول عمل الموارد البشرية الالكترونية من الشكل الإداري التقليدي الى شكل جديد واسع مستمد من أهمية دورة إدارة الموارد البشرية باعتبارها شريك استراتيجي في العمل حيث تتمتع بثلاثة وظائف إدارية وتشغيلية واستراتيجية تعمل على توجيه كافة الأنشطة والفعاليات في المؤسسة بما يحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية ويسهم بالتالي في تحقيق اهداف المنظمة واتساع أنشطة ادارة الموارد البشرية بها.

خصائص الموارد البشرية الالكترونية وفوائدها :

تعد الموارد البشرية الإلكترونية نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية التي تتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة وتستوعب تقنياته المتجددة وتطبق آلياته الفاعلة وتستثمر تقنيات المعلومات والاتصالات في أداء وظائفها

ويمكن تحديد اهم خصائص الموارد البشرية الالكترونية فيما يلي :

- تبني مفاهيم الإدارة الاستراتيجية من حيث وضوح رؤية ورسالة المنظمة والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي وتحديد الأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية.

- التعامل الفوري والإيجابي مع تحولات سوق العمل وتطورات هيكل الموارد البشرية اللازمة للمنظمة وتعديل أساليب وخطط الاستقطاب والاختيار بما يتوافق مع تلك التحولات.

- التطوير السريع المستمر لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية لنظم وإجراءات العمل واتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في شؤون الموارد البشرية لمواكبة تطورات التقنية

- تسهيل سبل التعلم واستثمار الخبرات وتوزيع وإدارة المعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات من خلال استخدام ادارة المعرفة

- استخدام تقنيات العصر الأساسية كالحاسب الآلي وتقنيات المعلومات والاتصالات وشبكة الإنترنت وما نشأ عنها من انتشار البريد الإلكتروني وشبكات الربط الداخلية

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- والتعامل في سوق العمل العالمي بحثاً عن الموارد البشرية الأفضل.
- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب والتغيرات المتلاحقة سريعة الحدوث والمرونة على التحول من اساليب العمل النمطية الى اساليب متغيرة غير جامدة لمواكبة حركة المتغيرات داخل وخارج المنظمة
  - الاهتمام باكتساب المعرفة الجديدة وتجديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع المعرفة والخبرة الأكثر توافقاً مع متطلبات العمل واتاحة فرص للمعارف المساندة
  - قبول التغير والاستعداد لتحمل مخاطر الاعمال في مجالات او مناطق جديدة والقدرة على تحمل المسئولية وممارسة الصلاحيات وتوفير درجة كافية من الاستقلالية وعدم الاعتماد على الغير كمصادر توجيه وارشاد طول الوقت وفي كل الظروف
  - قبول التنوع وتحمل الاعباء سواء كان التنوع في اعضاء فرق العمل التي يتعاون معها او مع العملاء في مجالات العمل والقدرة العالية على العمل في فرق ليس بالضرورة ان تكون على اساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الاولى ادراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الافراد في مواقع مختلفة
  - وتحتاج الموارد البشرية الالكترونية قدرات ابتكارية وابداعية لاستثمار الطاقات الذهنية وتقديم الافكار والمقترحات والحلول للمشكلات وابتداع الطرق والاساليب الجديدة والنظر في الامور من زوايا متجددة لتطبيق مفاهيم وتقنيات الموارد البشرية بشكل استراتيجي يعمل على تحقيق غاية المنظمة في تكوين وتنمية مواردها واعطائها مميزات تسهم في بناء وتنمية قدراتها للتنافسية العالمية ويمكن تناول اهم فوائد تطبيق الموارد البشرية الالكترونية في الاتي:
  - إعطاء دور أكثر استجابة لاستراتيجية الموارد البشرية بالمنظمة وإرضاء العاملين واتاحة الرد السريع على هيكل الأعمال المتغيرة باستمرار والحصول على معلومات رأس المال البشري
  - دعم أكبر للإدارة عبر أقسام المنظمة وتقليل النفقات الإدارية وتوفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب لزيادة تفاعل نظم الموارد البشرية لإضافة قيمة استراتيجية للعمل
  - حفظ البيانات بطريقة أكثر دقة لتحسين كفاءة المعلومات الإدارية ومراجعة قانون حماية البيانات

- خفض المصاريف الإدارية الخاصة بقسم الموارد البشرية وخفض نفقات استخدام الورق في العمليات الإدارية واعطاء صلاحيات جديدة لإمكانية مراقبة سير العمل.
- خفض كلفة خدمات الموارد البشرية من خلال أتمتة عمليات الموارد البشرية والتركيز على المسائل الاستراتيجية لإدارة القوى العاملة وبرامجها لجذب وتحفيز واستبقاء العاملين المهرة

- تحسين مستويات خدمة الموارد البشرية لتلبية مطالب الموظفين كالخدمة الذاتية واتاحة الوصول الفوري للمعلومات وتطوير الوضع الوظيفي لتقييم العمل على نحو أكثر فعالية
- تحسين كفاءة الأداء من خلال تطبيق تقنيات المعلومات لممارسات الموارد البشرية التي تمكن من التفاعلات مع الموظفين وأرباب العمل وتقوم بتخزين المعلومات المتعلقة بكشوف المرتبات وإدارة الأداء والتدريب والتوظيف والتوجيه الاستراتيجي.

وساعد دخول تقنية المعلومات على الموارد البشرية على تسريع أداء الأنشطة وتحسين كفاءة جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالعاملين وهذا أدى الى نجاح الدور التشغيلي لإدارة الموارد البشرية وخاصة عند تتبع أنشطة الموارد البشرية وتوثيقها وتقديم المقابل المادي المناسب وفق السياسات والأنظمة المتبعة في المؤسسة بالإضافة الى تحسين الدور الاستراتيجي والوقوف على وضع العمالة من حيث العدد والمؤهلات والدورات المتبعة من قبل العاملين وبالتالي تساعد في وضع خطة استراتيجية سليمة بعد تحديد الاحتياجات وفقا لما هو موجود لدى المنظمة، ومن اهم ما يميز الادارة الالكترونية هو الطابع الاستراتيجي لها حيث تعتبر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية أفضل منهج يمكن ان تنهجه الموارد البشرية الالكترونية لتحقيق اهدافها وأهداف المنظمة من خلال الاستفادة من جهود العاملين لتحقيق ميزة تنافسية أو الحفاظ على المزايا التنافسية لزيادة الفاعلية التنظيمية والتي تقاس بمدى قدرة المنظمة على تحقيق اهدافها الموضوعية والتخطيط الاستراتيجي هو أول ما يجب ان تقوم به في العمل، وما زالت درجة نجاح الإدارة تقاس حتى الآن بمدى الكفاءة في إنجاز العمليات الإنتاجية والمؤشرات المالية اما إدارة المستقبل بالإضافة إلى ذلك سيتم قياس كفاءتها بقدرتها على اتخاذ القرارات اللازمة لأحداث التغيير والتطوير بالإضافة إلى القدرة على التكيف مع البيئة والابتكار والإبداع.

وظائف الموارد البشرية الالكترونية ومجالاتها :

تعد الادارة البشرية الية اساسية في تحقيق اهداف المنظمة ووسيلة لتحريك وتفعيل باقى الموارد التى تستند عليها كما انها تركز على الاداء الذهني والفكري للانسان الذى هو العنصر الالهم فى الاداء البشرى، لذا يصبح تفعيل الاداء البشرى واستثمار طاقاته هو التحدى الحقيقى امام ادارة المنظمات، حيث تهدف ادارة الموارد البشرية الى توفير القوى العاملة المدربة كما وكيفا وتنميتها وتعويضها بما يحقق اهداف المنظمة ولكي يتحقق هدف الموارد البشرية لابد من ان تمارس عن طريق مجموعة من الوظائف التنفيذية المتكاملة لإدارة الموارد البشرية.

ويمكن تحديد تصنيف اهم وظائف الموارد البشرية الالكترونية بالمنظمة على النحو التالى:

- تخطيط الموارد البشرية: تبدأ عملية تخطيط الموارد البشرية بمراجعة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها ومن ثم تحليل الاحتياجات من الموارد البشرية ودراسة مصادر الموارد البشرية الداخلية والخارجية ثم التنبؤ بالتغيرات المحتملة وتقدير احتياجاتها بالمنظمة من القوى البشرية وتصميم الوظائف، حيث يتم بعد ذلك مقارنة بين عرض الموارد البشرية والطلب عليها ليتم أخيراً صياغة استراتيجيات وخطط الموارد البشرية.
- التوظيف والاستقطاب والاختيار : تهتم بتحديد احتياجات المنظمة من القوى العاملة كماً ونوعاً للعمال المرتقبة لشغل الوظائف الموجودة بالمنظمة بحيث تضمن تحقيق أهداف المنظمة، وتقوم باختيار القوى العاملة وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التى تتناسب مع احتياجات المنظمة عن طريق الاختبارات النفسية والمقابلات الشخصية وتحديد المرشحين وإجراء اختبارات تفاعلية تسبق المقابلات الشخصية بهدف اختيار أفضل المتقدمين.
- التنمية والتطوير وتدريب العاملين: عملية مستمرة تبدأ بعد حصول المنظمة على القوى العاملة اللازمة بما يتفق مع متطلبات أهداف المنظمة، ولا بد من تنمية مهاراتهم بصفة مستمرة لرفع مستوى الكفاءة وتحسين الأداء، وهذا يتم من خلال التدريب المستمر لضمان سلامة تنفيذ العمل التى تضمن استمرار المنظمة لمواجهة تطورات التقنية فى أساليب العمل وأدوات الإنتاج مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمنظمة إلا من خلال تدريب وتنمية القوى العاملة بالمنظمة فى جميع المستويات الإدارية.



- التعويض أو المكافأة: تركز على النشاط الخاص وتعتبر وظيفة التعويض أو المكافأة من الوظائف التي تختص بتحديد هيكل عادل للأجور أو المكافآت بما يتفق مع الجهد المبذول من القوى العاملة في المنظمة في ضوء تقييم الوظائف وتحديد نظم دفع الأجور وتحديد نظام الحوافز وتحديد لوائح الجزاءات وإدارة وقياس أداء العاملين وتحديد أسهامهم للمنظمة وكذلك تحسين وتطوير أدائهم في المستقبل وترتبط بشكل أفضل بين كفاءة الأداء والحصول على المكافآت والعلاوات لتحفيز الموظفين على العمل.

- الرعاية الصحية للقوى البشرية: تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة القوى البشرية من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة.

- الوظائف التخصصية : تضم مجموعة من الخبراء والاختصاصين في جوانب العمل المختلفة في إطار الموارد البشرية، وتتمثل في الاستشارات والتوجيه وخبراء تقييم الوظائف، وخبراء تصميم وتحليل الوظائف وخبراء تصميم أنظمة الأجور والحوافز، وخبراء تخطيط وتطوير المسار الوظيفي وخبراء التطوير والتنمية الإدارية، وخبراء علاقات الموظفين.

- الوظائف الادارية والقيادية : تتمثل في مديري الأقسام والوحدات الداخلية في إدارة الموارد البشرية، ويمكن ان تحتوى على المهارات المطلوبة للعمل في إدارة الموارد البشرية كالمهارات الفنية التى تتضمن المعرفة المتخصصة في مجال معين، والمهارات الفكرية التى تركز على التفكير المنطقي العقلاني والقدرة على التنبؤ ومهارات اتخاذ القرارات والمهارات السلوكية كمهارات الاتصال وحل الصراعات والتفاوض والقدرة على الإقناع والتحفيز وتكوين العلاقات الاجتماعية.

- الوظائف الكتابية : تضم هذه المجموعة وظائف السكرتارية والاستعلامات وطابعي الآلات ومشغلي الحاسبات والصادر والوارد وحفظ الملفات

ويمكن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية بواسطة تنفيذها لوظائف تعمل على انشاء قيمة مضافة من خلال مجالات تخفيض التكاليف مقارنة بمنافسيها والعمل على أدائها بأساليب تقود إلى التميز، وتستهدف إدارة الموارد البشرية المحافظة على أصول المنظمة من الموارد البشرية وجعل المنظمة مصدرا جاذبا وإغراء للكفاءات البشرية الخارجيه لذا تركز على الاهتمام بالخدمات الصحية

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

والتعليمية والاجتماعية لرفع معنويات الأفراد ورضائهم الوظيفي، ويمكن للمنظمات أن تختار عرض خدمات الموارد البشرية وجها لوجه ومن خلال الوسائل الإلكترونية ويمكن تحديد اهم المجالات لنظام للموارد البشرية الاليكترونية في الاتي:

- إدارة المعلومات الشخصية وتقديم الخدمات الأساسية لأنشطة الموارد البشرية.
- تسهيل التعاون والتدريب والتفاعل والمشاركة ونشر المعلومات.
- إدارة الأفراد بفاعلية أكبر كعمليات التوظيف وتسجيل الوقت والحضور وإدارة الأداء.
- التواصل مع الموظفين وتحفيزهم وتحسين الخدمة المقدمة لهم وإدارة المزايا الوظيفية.
- التركيز على أدوات الموارد البشرية التي تدعم العمليات التجارية الأساسية مثل التوظيف واختيار الموظفين الجدد وإدارة التدريب الأداء والتقييم والمكافآت
- إعادة التوجيه الاستراتيجي للأنشطة المتعلقة بعمليات التغيير التنظيمي وأنشطة إدارة الموارد البشرية ذات الطابع الاستراتيجي

وتقوم ادارة الموارد البرية باستخدام مفهوم سلسلة القيمة العملية التى تقوم المنظمة من خلالها بإضافة قيمة إلى المدخلات وتوفرها كمخرجات للعملاء يجب تحديد الأنشطة المساعدة التى تقوم بها الموارد البشرية عند تنفيذ النظام الإلكتروني والتفكير في حجم كلفتها للمنظمة وتحديد قدرة التقنية على تحسين أداء العمليات وزيادة فعاليتها:

تأثيرات التقنية المعاصرة في هيكل وأداء الموارد البشرية

تتبلور آثارالتقنيات الحديثة في كونها اختزلت فجوات الوقت والمسافة وحققت المزيد من الترابط بين مكونات المنظمة وأسواقها والموردين المتعاملين معها كما أكدت سرعة الاستجابة لمتغيرات السوق والوفاء الآتي لطلبات العملاء وقد انعكست تلك الآثارعلى هياكل للموارد البشرية في منظمات العمل المعاصرة.

ويمكن تناول اهم تأثيرات التقنية المعاصرة على الموارد البشرية الالكترونية في الاتي

- تقليص حجم القوى العاملة نتيجة الاحتياج لأعداد أقل من العاملين لأداء ذات الأعمال بكفاءة.
- اختفاء فئة الإدارة الوسطى المتخصصين في أعمال الوساطة بين الإدارة العليا وفئات التنفيذيين على اختلاف مواقعهم التنظيمية.
- اختفاء الوسطاء بين المنظمة وعملائها أو مورديها حيث تحل محلهم تقنيات

- الاتصالات والمعلومات مثل التوريد في الوقت أو التعامل عبر الإنترنت.
- ضمو الاحتياج للعاملين متوسطي وعديمي المهارة الذين كانوا يشغلون أعمال تتطلب قدرات عضلية دون الاحتياج إلى مهارات ذهنية حيث حلت التقنيات الجديدة محلهم بكفاءة أعلى.
- تنامي الاحتياج إلى فئات جديدة من العاملين ذوي المعرفة المتخصصة في أعمال البرمجة للحاسب الآلي وغيرهم من أصحاب المهارات الفكرية والقدرات الذهنية القادرين على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيقاتها في أعمال الإدارة وأنشطة المنظمات المختلفة.
- تزايد الاحتياج للموارد البشرية القادرة على تفعيل الصلاحيات التي تعهد إليهم في المنظمات المعاصرة المتجهة بدرجات متزايدة إلى أتماط القدرة على العمل في الفرق ذاتية الإدارة.
- تزايد الحاجة إلى موارد بشرية تتمتع بقدرات هائلة على تنويع الأعمال والانتقال السريع بين مواقع العمل المختلفة على اتساع العالم والقدرة على التكيف مع الثقافات المتعددة.
- تحول نظم وعلاقات العمل من مفهوم الاستخدام إلى مفهوم الشراكة، وتغير النظرة إلى الموارد البشرية من كونهم أجراء إلى كونهم أصحاب مصلحة في المنظمة.
- تحول اهتمام إدارة الموارد البشرية من مجرد توفير اليد العاملة لقطاعات المنظمة المختلفة إلى اهتمام أصيل بتشغيل الموارد البشرية لتحقيق النتائج المستهدفة من استقطابهم للعمل وذلك بتفعيل مفهوم إدارة الأداء
- وتتيح نظم الموارد البشرية التي تعتبر الإدارة الذاتية للموظفين لإدارة معلوماتهم الشخصية بأنفسهم والدخول إليها من خلال البوابة الإلكترونية التي تعمل كمدخل لخدمات نظم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، ويمكن أن يتم تخفيض البوابات طبقاً للشخص الذي يقوم بتسجيل الدخول ومن ثم يمكن توفير الإمكانات الوظيفية المناسبة له، وتحتاج إلى الوسائل المستخدمة لتوقع وإدارة عرض الموارد البشرية والطلب عليها التي تتمثل في مجموعة من الاستراتيجيات التي تعتبر الدليل والمرشد لعمليات تصميم أنشطة إدارة الموارد البشرية وتنفيذها، لذا تتطلب تنمية مهارات كادر إدارة الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي بحصولهم على شهادات مهنية تخصصية في ميدان الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي.

### ■ الانتاج والعمليات الالكترونية

تعد الإنتاجية العالية من الأهداف الأساسية لمنظمات الأعمال سواء كانت صناعية أو خدمية، وتعتبر الإنتاجية التغير النسبي للإنتاج الذي يتمثل في قياس مستوى التقدم الاقتصادي والاجتماعي لأغراض المقارنات الدولية في هذا المجال الذي يتعلق بتعدد طرق الإنتاج، فإذا كانت متطلبات الإنتاج في الفترة السابقة تركز على الكمية والإنتاجية، فإن النظم الحديثة تركز على الكمية المتنوعة والإنتاجية المرنة للإنتاج والجودة والسعر وخدمات ما بعد تقديم الخدمة والمنتج التي تحتاج الى أتماط جديدة لتسيير الإنتاج في ظل التقنيات الرقمية المتطورة ووسائلها المتعددة على جميع مستويات وظائف المنظمة وظهور ما يسمى بالإنتاج الآلي الذي يشمل الروبوتيك وخدمات الإنجاز والرسم والصيانة والتصنيع بمساعدة الحاسب والإعلام الآلي واستعمالات الانترنت في قطاعات الخدمات كالتيجارة الإلكترونية وخدمات البورصة ونظم الدفع الإلكتروني وغيرها.

#### وظيفة الانتاج وماهية الانتاجية :

تتألف الفعالية الإنتاجية من عدة عناصر متداخلة وبعض هذه العناصر ينجز بالتتالي في حين ينجز بعضها الآخر معاً وبأن واحد، كما أن الإنتاجية الجديدة تساعد المنظمة على استخدام الموارد بكفاءة عالية لإنتاج سلع وخدمات ومع ذلك فإن الشيء المهم هو أن الشكل الذي ينجزه أحد عناصر فعالية الإنتاج يحتمل كثيراً أن يؤثر في واحد أو أكثر من العناصر الأخرى وهذا الوضع يكون عليه الإنتاج لذا يكون الإنتاج نظام متكامل، والإنتاجية مقياس العلاقة بين المخرجات والمدخلات أو القدرة على تكوين النتائج باستخدام عناصر إنتاج محددة.

ويمكن تحديد ماهية الانتاجية كجزء من وظيفة الانتاج من خلال الاتي :

- الانتاجية قياس العلاقة بين المحصول الإنتاجي والعوامل التي استخدمت في تكوين ذلك المحصول ويعبر عنه كمياً بشكل نسبة مئوية فالمحصول قد يكون عدد الوحدات المنتجة من البضائع أو الخدمات أو حجم الأموال المتحققة أو كمية المبيعات التي تم توزيعها
- يقصد بالإنتاجية النسبة الحسابية ما بين المخرجات المنتجة من السلع والخدمات من ناحية والمدخلات من رأس المال والعمل وغيرها التي دخلت في عمليات الإنتاج من ناحية أخرى

- الانتاجية ناتج قسمة المخرجات على واحد او أكثر من عوامل الإنتاج كراس المال والعمل والمواد وغيرها

وينظر إلى الإنتاجية من زاويتين الهندسية والإدارية ويركز المفهوم الهندسي على العلاقة النسبية بين المخرجات والمدخلات أي ما ينتجه الفرد أو الآلة أو المنظمة منسوباً إلى مائمه استخدامه من موارد وعناصر إنتاج معينة، بينما يركز المفهوم الإداري على مدى الفاعلية في استخدام تلك الموارد وليس فقط على مجرد الكفاءة في تحقيق استخدام امثل للموارد المتاحة، ونجد بذلك ان الإنتاجية مقياس للمخرجات الناتجة عن كمية معينة من المدخلات ويقاس بقسمة المخرجات على المدخلات لذلك النظام، بينما وظيفية الإنتاج هي المؤشرات التي تستخدم لقياس مدى الفاعلية للوصول إلى الأهداف باستخدام المواد الإنتاجية المتاحة أي تشير إلى مجموع المخرجات المنتجة لكل وحدة واحدة من المدخلات،

ماهية نظام الانتاج والعمليات الالكترونية وعناصره:

تعتبر وظيفة الإنتاج والعمليات من الوظائف الإدارية الرئيسية للمنظمات بشكل عام والإنتاجية بشكل خاص حيث تهتم هذه الوظيفة بإدارة الأفراد والموارد بغرض تحقيق المنتج أو تقديم الخدمة حسب أعلى مواصفات الجودة بأقل تكاليف، وقد انتقلت إدارة الإنتاج والعمليات POM من أسلوب الإدارة التقليدية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات وتهتم بفحص المنتج إلى أسلوب الضبط الإحصائي للجودة ثم التأكيد على الجودة وصولاً إلى فلسفة إدارة الجودة الشاملة ونسختها المطورة السيجما ستة التي تستخدم في الوقت المعاصر، وتقوم نظم الإنتاج بانتاج سلع مادية بصفه أساسية بالإضافة الى انتاج مجموعه من الخدمات ذات علاقه بالمنظمة، أما نظم العمليات فتقوم بتقديم الخدمات لجمهور العملاء التي تشير الى منتج غير مادي غير ملموس ولكن له مواصفات معينة ويحقق اشباع معين لمتلقى الخدمة. كالمستشفيات والجامعات، الا أن هذه المنظمات الانتاجية تقوم بتقديم بعض السلع ذات علاقه بجمهورها المنظمة

ويمكن تحديد ماهية نظام الانتاج الالكتروني على النحو التالي :

- نظام يجمع أنشطة تخطيط وتنظيم وتوجيه وتكوين وتنمية الكفاءات والرقابة على أنشطة النظام الإنتاجي لتحويل عناصر المدخلات إلى تشكيلة المخرجات سواء كانت سلع أو خدمات

- الأنشطة التي تؤدي من أجل تقديم سلع وخدمات نافعه تحقق اشباع إحتياجات العملاء.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- نشاط يختص بعملية انشاء او تقديم منتجات وخدمات من خلال إجراء تغييرات في شكل مواصفات مدخلات الانتاج بما يتفق مع رغبات واحتياجات المستهلكين الحاليين والمرقبين
  - مجموعة من عناصر الانتاج المتداخلة التي تسعى لتحويل المدخلات إلى سلع أو خدمات وتشمل المجهزون والمدخلات والعمليات الانتاجية وعمليات التحويل إلى مخرجات والعملاء والتغذية العكسية وتقدم مخرجاتها على شكل سلع ملموسة أو خدمات
  - نظام يتضمن مجموعة من الأجزاء والعناصر المتكاملة والمتفاعلة مع بعضها البعض لتحقيق هدف معين وتتكون من عناصر المدخلات والعمليات والمخرجات وعمليات الاسترجاع،
  - نظام يقوم بتحويل عناصر المدخلات إلى مجموعة محددة من المخرجات وإدارة هذه العملية المتعددة الأطراف هي المقصود من مصطلح وظيفة الإنتاج التي تقوم بإعداد وملائمة الموارد المتاحة بتغيير شكلها أو طبيعتها حتى تصبح قابلة للاستهلاك النهائي وإيجاد المنفعة.
  - نظام لعملية الإدارة الأفراد والموارد وإدارة النظام الانتاجي بغرض إنتاج منتج أو تقديم خدمة معينة للعملاء في المنظمات الإنتاجية والخدمية.
- وتعمل وظيفة الانتاج على ادارته الأنظمة المسئولة عن العمليات التي تقدم السلع والخدمات في منظمات الأعمال وتتضمن عملية تقديم السلعة او الخدمات التي تقوم بها لتحويل أو تغيير المدخلات إلى مخرجات من خلال أنشطة تخطيط وتنظيم وتوجيه وتكوين وتنمية الكفاءات والرقابة على جميع أنشطة النظام الإنتاجي، فنظام العمليات يصمم بغرض تقديم تشكيلة معينة من الخدمات لجمهور العملاء ورغبة في تحقيق الاشباع للجمهور وقد يستلزم الامر تقديم تشكيلة من المنتجات والخدمات ذات العلاقة الخاصة بمنتجات وخدمات المنظمة.
- ويمكن تحديد ماهية العمليات على النحو التالي:
- أنشطة لإتخاذ قرارات خاصة بالتصميم والتخطيط والرقابة على العوامل المؤثرة في عمليات الإنتاج ووسائل الرقابة على الجودة التي تمارس على عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات

- عملية تخطيط وتنظيم ورقابه الأنشطة وتحويل المدخلات والموارد والأموال والأعمال وآلات والمعلومات إلى منتجات اوخدمات لتحقيق أهداف معينه لانتاج الكمية المناسبه بمستوى الجودة المناسب في حدود جدول زمنى معين وبأقل تكلفه عملية.
- عمليات الأنشطة المقترنة بعملية تحويل الموارد إلى منتجات ولا تقتصر على عمليات التحويل فقط بل تشمل الأنشطة اللازمة لعمليات التحويل كالصيانة والنقل والتوزيع.
- مزيج من أنشطة الإجراءات الفنية اللازمة لتحويل المدخلات الى مخرجات من خلال سلسلة إجراءات تشغيل تجري على المواد بغرض تحويلها من صورتها الأولية لصورة نهائية.
- عمليات التحويل التي تتم لتغيير هيئة المدخلات وتحويلها الى سلعة او خدمة تكون ذات قيمة ومنفعة للمستهلك لتحقيق ارباح تتناسب وقيمة هذا التحويل.
- وتعتبر عملية نظام الانتاج والعمليات الالكترونية عبارة عن مجموعة من المهام المختلفة لتحويل مجموعة المدخلات الى مخرجات من خلال عمليات التحويل عن طريق استخدام النظم والاساليب الالكترونية المستحدثة في موارد الانتاج وعناصره التي تستخدم المدخلات في عملية التشغيل من اجل تحقيق الاهداف الانتاجية المطلوبة من اجل رضا العملاء وتحقيق زيادة في الانتاجية والارباح.

ويمكن تحديد عناصر ماهية الانتاج والعمليات الالكترونية على النحو التالي:

- مدخلات عناصر الإنتاج كالعامل ورأس المال والأرض والتنظيم وموارد أخرى.
- كافة عمليات التحويل والتشغيل التي يتم القيام بها لتحويل المدخلات الى مخرجات.
- المخرجات التي تتمثل في شكل منتجات ملموسة وغير ملموسة كالسلعة والخدمات.
- قياس عملية الإنتاج ونوعيته عن طريق معايير الإنتاجية المستخدمة.
- أنشطة إداريه وفنيه وهندسيه تقوم ادارة الانتاج والعمليات.
- ويستخدم نظام الانتاج الالكتروني في تحويل المدخلات الموارد المادية والبشرية إلى مخرجات سلع وخدمات وأي منظمة مهما كان حجمها أو نوع منتجاتها ويوجد بها نظام للإنتاج ولكنه يكون أكثر وضوحاً في المنظمات الكبيرة، ولا تقتصر نظم الإنتاج على إنتاج السلع فقط حيث ينطبق نظام الإنتاج على السلع والخدمات كخدمات الصحة والتعليم والسياحة وغيرها. ويركز نظام الانتاج الالكتروني على مقياس الكفاءة قصير الأجل لقدرة

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

النظام على تحقيق أهدافه، ومقياس الفعالية لقدرة النظام على تحقيق أهدافه في الأجل الطويل. ولذلك فهي تتعلق بقياس مدى قدرة النظام على التكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل معها لتحقيق

أهداف نظام الانتاج والعمليات الالكترونية واهميته:

يهدف نظام وظيفة الانتاج الالكتروني كما تهدف نظم الموارد البشرية والتسويق والمشتريات إلى تحقيق اقصى ربح ممكن للمشروعات عن طريق القيام بالمهام الموكولة اليهما بأعلى درجة من الكفاءة حيث تهدف إلى الحصول على اقصى ما يمكن من مواد او عملاء بأعلى درجة من الجودة ويجب على الادارة تبادل الرأي والمعلومات في سبيل تحقيق التناقص والتفاهم في العلاقات بينهما، وعلى نظام الانتاج احاطة الإدارات المعنية بخططها قبل تنفيذها بمدة كافية، وبذلك تعطي الفرصة لكي تقوم بالتخطيط السليم ومن ناحية أخرى يجب ان تقوم بتزويد إدارة الانتاج بالمعلومات عن المواد الجديدة وطرق الانتاج

ويمكن تحديد اهم اهداف نظام الانتاج الالكتروني في الاق:

- الوصول الى رضا المستهلك والعملاء والجمهور والمستفيد الذي يعد احد معايير تقييم الكفاءة
- الحصول على الانتاجية المرتفعة والمحافظة على الكفاءة في استخدام الموارد المتاحة
- زيادة حجم الانتاج وزيادة معدلات الربحية والتجديد والتطوير للمنتجات والخدمات الحالية.
- قياس مدى قدرة النظام على التكيف مع البيئة المحيطة والتفاعل معها لتحقيق أهدافه.
- تحسين مستوى جودة الانتاج المتميز والتوسع نحو نظم الانتاج الكبيرة الواسعة وتخفيض كلفتها

ويستهدف نظام الانتاج والعمليات الالكترونية الحصول على القيمة المضافة أثناء عمليات التحويل والقيمة المضافة المصطلح الذي يستخدم لوصف الفرق بين كلفه المدخلات وقيمته أو سعر المخرجات في المنظمات التي لا تستهدف الربح فنجد ان قيمته المخرجات مثل تكاليف تقديم برنامج ثقافي او تعليمي وانشاء الطرق السريعة أو مراكز الشرطة أو مراكز أطفاء الحرائق هي قيمتها بالنسبة للمجتمع، وكلما زادت القيمة المضافة كلما زادت فاعليه هذه العمليات، اما بالنسبة للمنظمات التي تهدف الى الربح فان كلفه المخرجات يتم قياسها بالأسعار التي يرغب العملاء في دفعها لهذه السلع والخدمات، وتستخدم المنظمات الأموال



الناتجة عن قيمه المضافة في إجراء بحوث التطوير وإستثمار أنشطه جديده أو شراء معدات لتحقيق الارباح، وكنتيجه لذلك فكلما زادت قيمه المضافه كلما زادت كميته التمويل اللازمه لتحقيق تلك الأهداف.

ويمكن تناول بعض من أهمية الإنتاج الالكتروني على مستوى المنظمة فيما يلي:

- تمكن الإنتاجية المنظمة من مقارنة الأداء الكلي مع المنافسين في المنظمات المشابهة.
  - يساعد استخدام مقاييس الإنتاجية في تحديد سياسة الأجور والحوافز وتخطيط الإنتاج.
  - تساعد في السيطرة والرقابة على أداء المنظمة من خلال الرقابة على أجزاء المنظمة.
  - التعرف على الأثر المضاعف لإستراتيجيات التطوير التقني وأساليب تحسين الإنتاجية التي تقوم بتطبيقها بما يفوق مجموع الأثر الفردي لكل من هذه الاستراتيجيات.
- ويساعد نظام الانتاج الالكتروني في الحصول على أي زيادة في الإنتاجية مما يؤدي إلى تخفيض القيمة المالية للمنتجات والخدمات وبالتالي إلى تخفيض التضخم المالي بسبب وجود علاقة بين الإنتاج والتضخم المالي كما أن النمو الإنتاجي يجعل المنظمة قادرة على تحديد مصادر المقاومة، ويساهم النمو الانتاجي في المنافسة الدولية ويعزى إلى تأثير التكاليف الهابطة التي لها نفس التأثير على تكاليف المنظمات

خصائص الانتاج والعلميات الالكترونية ووسائله :

يتكون نظام الانتاج والعلميات من مجموعة من الوسائل تستخدم في تحويل عناصر المدخلات كالموارد المادية والبشرية إلى مخرجات مادية وغير مادية، إلا إن العمليات تقتصر فقط على تقديم تشكيلة الخدمات الرئيسية للعملاء كنظام العمليات في المدارس والجامعات والمستشفيات والأندية وغيرها، وتعتبر تقنية المعلومات وأنظمة الكمبيوتر من اهم الاساليب المستخدمة في الانتاج والعمليات

ويمكن تناول اهم خصائص نظم والإنتاج والعمليات الالكترونية على النحو التالي:

- الحصول على منتجات غير ملموسة وإتاحة الإنتاج في أوقات انخفاض الطلب وتخزين بعض الإنتاج الزائد واستخدامه في أوقات الذروة عند الطلب.
- وجود علاقة اتصال مباشرة بين متلقي الخدمة ومؤدي الخدمة مما يجعل من الصعب زيادة إنتاج الخدمة دون التأثير بالسلب على جودتها ورضا العملاء

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- وجود اتصال مباشر بين منتج الخدمة ومتلقى الخدمة وزيادة العوامل التي تعمل على رضا العملاء كاسلوب المعاملة ودرجه القبول من منتجي الخدمة.
  - اعتبار العملاء أحد مدخلات النظام وأحد مخرجاته بعد تغيير حالته لذا فخطط إنتاج الخدمات توضع وتنفذ في وجود العميل ويصبح الطلب على الخدمات أكثر انتشاراً محلياً وعالمياً.
  - تغير طلبات الخدمات باستمرار على مدار اليوم بدون توقف ويكون موقعه قريب من الجمهور
- وتعمل وظيفة الإنتاج والعمليات الإلكترونية بنمط الكتروني لذا تحتاج الى تهيئة المناخ المناسب والبنية المواتية للازدهار في مجال الإنتاج والخدمات، وقد ساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات والحاسبات والبرمجيات على نمو وازدهار الكثير من الصناعات والخدمات التي تشكل المعلومات والمعرفة المكون الأكثر في قيمتها، وساعد التقدم التقني المستمر للوسائل الحديثة المستخدمة في تطوير اساليب ادارة وعمل نظم الإنتاج من خلال تطبيقاته كتصميم المنتج وعمليات التصنيع وادارة نظم المعلومات والتحكم بالماكينات وخطوط الإنتاج وتجدر الإشارة الى ان مواكبة التقنية لمجرد المواكبة قد ياتي بنتائج عكسية اذ ان الاستثمار في تقنية جديدة يجب ان يبنى على اساس تخطيط وافي.
- ويمكن تناول اهم وسائل نظم الإنتاج والعمليات الإلكترونية من خلال لقاء الضوء على الآتي:
- نظم واساليب التصميم والتصنيع وتمثل في اسلوب التصميم والتصنيع بمساعدة الحاسب الآلي بالإضافة الى اسلوب تخطيط العمليات بمساعدة الحاسب.
  - نظم واساليب تخطيط ومراقبة الإنتاج الإلكتروني وتتضمن اسلوب تخطيط الاحتياجات من المواد واسلوب تخطيط الموارد الصناعية والرقابة والسيطرة الإلكترونية
  - نظم واساليب التشغيل الآلي وتحتوي على ادوات النقل الاتوماتيكي واسلوب التخزين والاسترجاع الآلي بالإضافة الى الاساليب الرقمية والتحكم والرقابة والسيطرة الآلية ونظم الانتاج المرن ونظم التحكم باستخدام الروبوتات الانسان الآلي.

- نظم وأساليب الاستراتيجيات الشاملة وتتضمن أساليب الضبط والتكامل لجودة الإنتاج، ونظام الإنتاج في الموعد بالضبط، ونظام التصنيع المتكامل باستخدام الحاسب الآلي. وتقوم إدارة الإنتاج والعمليات في بعض المنظمات باستخدام برامج جاهزة في عمليات الجدولة وتصميم المنتجات والخدمات والتخطيط والتنظيم لعمليات الإنتاج والرقابة عليها، وقد يستخدم لإيجاد الحلول المقبولة التي تحتاج التعامل مع عوامل عديدة بعضها يعتمد على الحكم الشخص وبعضها يتطلب المحاكاة لمعرفة اثر القواعد على النتائج من خلال استخدام الكمبيوتر لتشابه وظائف الإنتاج معاً وكذلك تشابهها مع الوظائف الأخرى، لذا تتنوع الوسائل المستخدمة في الإنتاج الالكتروني فقد تكون وحدات العمل كالأيدي العاملة والآلة أو وحدات رأس المال ووظائف الإنتاج والعمليات الالكترونية.

يعتبر الإنتاج الالكتروني احد الأنشطة الرئيسية في المنظمات الالكترونية على اختلاف أنواعها فهناك من الأنشطة التي ينبغي أدائها حتى تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها، ويأتي الإنتاج في مقدمه هذه الأنشطة فبدون نشاط الإنتاج لن تستطيع تحقيق هدفها الرئيسي المتمثل في توفير السلع أو الخدمات المطلوبة، وبدون نشاط الإنتاج لا يمكن لأشئ نشاط آخر من أداء دوره باعتبار أن الإنتاج هو جهة الاستخدام الرئيسية حيث يعتمد نشاط التسويق على الإنتاج في مقابله احتياجات العملاء والجمهور المستفيد من السلع أو الخدمات المختلفة ويمكن تناول أهم وظائف نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية في ضوء الآتي:

- تصميم وقياس طرق العمل الكترونياً: يتطلب تحليل وتصميم عملية التحويل صنع قرارات عديدة متعلقة بتحديد وتعريف مكونات المنتج وتسلسل تجميعها وتتابع خطوات عمليات الإنتاج، وتصميم المنتج واختيار الموقع وتصميم المبني وتخطيطه المكاني وتصميم كل نمط من عملية التحويل واختيار تقنية ومعدات الإنتاج اللازمة لإنجاز كل خطوة من خطوات عملية الإنتاج والتجهيزات نفسها ونمط انسياب العمل وقد تأخذ عملية التحويل نمطاً مستمراً أو متقطعاً أو مشروعاً لإنتاج وحدة واحدة هذا فضلاً عن تصميم طرائق العمل ومعايير الأداء.
- الجدولة الالكترونية للانفتاح والعمليات: بعد الانتهاء من تصميم عملية التحويل

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

التي تتضمن بدورها عمليات إنتاجية ويمكن اعتبارها هيكل للعملية الإنتاجية، ويجب جدولة هذه العمليات بما يهيئ تقديم منتج أو أكثر في الوقت المناسب، وتغطي وظيفة الجدولة كلا من الأجلين الطويل والقصير لكنها تكون أكثر تفضيلاً في الأجل القصير، ففي الأجل الطويل يتم إعداد تنبؤات وتقديرات لحجم الطلب الكلي وتكون أساساً لجدولة وتهيئة الاحتياجات ومستلزمات الإنتاج مثل العمالة والطاقة المحركة والمواد الخام وغيرها للوفاء بحجم الطلب المتوقع، وفي الأجل القصير سنة فأقل وتجري جدولة مستويات أحجام العمالة ونوبات العمل على مدى اليوم والأسبوع، وكذا توالي تنفيذ كل من أوامر الإنتاج من حيث مساراتها ومراحلها وجدولة تدبير مستلزمات الإنتاج وحركة المخزون والمواد تحت التشغيل ونوبات العمل.

- الصيانة والتشغيل الإلكتروني : يتضمن التشغيل عملية التحويل والتنفيذ الفعلي لإجراءات الإنتاج والعمليات وإعادة تصميم الإجراءات عند الضرورة وصيانتها.
- الرقابة والسيطرة الإلكترونية ومراقبة الإنتاج الإلكتروني : تتطلب السيطرة على عملية التحويل، وتعتبر طريقة لقياس الأداء وكذلك جودة الناتج قبل بيعه، أو تقديمه للسوق وعلى ذلك يتطلب الأمر سيطرة على كل من جودة النواتج المرحلية والنهائية والمخزون والتكلفة والجدولة وتخصيص الموارد، وتتطلب فعالية إدارة النظام الإنتاجي متابعة مستمرة للمتغيرات البيئية وجعل النظام ديناميكياً ومتفاعلاً بشكل إيجابي مع هذه المتغيرات فهناك تغيرات في حجم وخصائص العاملين، موردي الخامات.
- التشغيل: مجموعة قرارات تعطي العملية التحويلية الصيغة الحركية والتخطيط بجميع أبعاده الزمنية الطويلة والمتوسطة والقصيرة الأجل.
- الرقابة: التأكد على التشغيل الفعلي واتخاذ الخطوات التصحيحية وتحديث النظام بما يتمشى مع الظروف المحيطة وتعتمد القرارات على بيانات مرتدة ويحتوى الإنتاج الإلكتروني على العديد من الأنشطة الفرعية كالأنشطة الخاصة بتخطيط المنتجات من سلع أو خدمات وتخطيط العمليات وتخطيط الطاقة والموارد وتحديد الموقع المناسب للوحدات الإنتاجية والتنظيم الداخلي، وكلها أنشطة يتطلب أدائها صنع العديد من القرارات، وقد تميزت الفترة الأخيرة بقصر حياة المنتجات وتقلصت مرحلة الاختراع والتنفيذ واشتدت المنافسة ما بين المنظمات ودخلت معايير جديدة في الإنتاج من

خلال تطبيق نظام تسهيل الجودة الشاملة بمعايير العالمية ونظام الوقت المناسب وقاعدة صفر مخزون أو صفر العيوب، وقد رافق كل مراحل التطور الصناعي والخدمي عدة مشاكل تخص تعقيدات التقنية ووسائل إنتاج الخدمات والمنتجات ومتطلبات السوق فيما يخص السعر والقيمة المالية والجودة

#### أنواع خدمات نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية:

يتضمن التغيير التقني الطرق الحديثة لتحويل المواد إلى منتجات وتحسين الخدمات، وتقود التقنية الآلية الجديدة لكن التغيير التقني يقوم بإدخال كل التقنيات الجديدة التي تشمل نظم ومعدات أو الأساليب المستعملة في الإنتاج التي تستخدم في الصناعة والخدمات بالمنظمات، ويشمل التغيير التقني تغيير في المعدات وفي العلاقات بين الأنشطة المختلفة وفي طرق تدفق العمل وإعادة مهمة التصميم وتغير طبيعة المهام وأدائها والعلاقات بينها وطبيعة التدفقات المادية وتدفقات طاقة موارد المنظمة، ويؤدي التغيير التقني إلى اكتساب المنظمات مهام جديدة وأساليب جديدة وإدارة جديدة وثقافة جديدة وطرق جديدة للقيام بالأعمال المنوط بها.

ويمكن تحديد بعض من خدمات نظم الإنتاج والعمليات الالكترونية في ضوء الآتي:

- الخدمات الشخصية: تتميز بضرورة العلاقة المباشرة بين مؤدي الخدمة والعميل متلقي الخدمة كخدمات الصحة والتعليم، ومن المشاكل التي تواجه المنظمات التي تقوم بأداء هذه الخدمات عدم القدرة على التوسع في أداء الخدمة دون أن يؤثر ذلك بالسلب على مستوى جودة الخدمة ومدى رضا العميل عنها، فكلما زاد التوسع في أداء الخدمة أدى ذلك إلى انخفاض مستوى جودتها ومن الصعب استخدام الميكنة في تقديمها دون التأثير على جودتها.
- الخدمات القابلة للإحلال: تتميز هذه الخدمات بإمكانية إحلال الآلة محل العنصر البشري لإتمامها بالكامل دون أن يؤثر ذلك على جودة الخدمات والمنتجات.
- الخدمات المتطورة: تتميز هذه الخدمات بأنها تحتاج إلى العنصر البشري وإلى الآلة مثال ذلك الخدمات الحاسوبية التي يتعلق جزء منها بأجهزة الحاسب الآلي والجزء الآخر بالبرامج التي يعدها المتخصصون في هذا المجال.
- الخدمات شديدة التطوير: خدمات لا تستلزم وجود علاقة مباشرة بين المنظمة التي تؤدي الخدمة والعميل متلقي الخدمة، ويعطي فرصة أكبر لاستخدام الميكنة وتحقيق

وفورات في التكلفة وتحسين الجودة كخدمة التليفون المرئي.

وتعمل وظيفية الإنتاج والعمليات في المنظمات الصناعية والخدمية من أجل تقديم منتجات مادية وسلع أو خدمات أو منتج هجين أي يحتوي على قدر من السلع والخدمات وتتشابه نظم إنتاج السلع مع نظم إنتاج الخدمات من حيث العناصر المكونة للنظام الإنتاجي المدخلات وعمليات التحويل والمخرجات والتغذية العكسية.

الاتجاهات الحديثة في الإنتاج و العمليات

انتقلت ماهية وظيفة العمليات والإنتاج من أسلوب الإدارة التقليدية التي تهتم بإنتاج السلع والخدمات وتهتم بفحص المنتج إلى الضبط الإحصائي للجودة والتأكيد على الجودة وصولاً لفلسفة إدارة الجودة الشاملة، كما أدى التطور السريع في تقنيات المعلومات والاتصال والظروف الاقتصادية الجديدة كالعمولة وظهور مواصفات الجودة العالمية الأيزو إلى دفع المنظمات الإنتاجية والخدمية إلى تطوير وتبني مفاهيم إدارية جديدة للسعي نحو ضمان الحصة السوقية والمنافسة، وكل هذه العوامل أثرت على نظم التصنيع والإنتاج وكيفية إدارتها من أجل تحقيق المنتجات والخدمات بأقل التكاليف وأحسن جودة والرفع من الكفاءة الإنتاجية أو الخدمية للمنظمة، لذا يمكن تلمس ظواهر واتجاهات جديدة في أساليب وظيفية الإنتاج والعمليات الإلكترونية

ويمكن تناول أهم الاتجاهات الحديثة في الإنتاج والعمليات الإلكترونية من خلال الآتي:

- اتجاه نحو العالمية في الإنتاج والتوزيع والتمويل بسبب انخفاض كلفة النقل والاتصالات في تصدير الإنتاج والحصول على مدخلات من مواد أولية وطاقة وعمل وتجهيزات الموارد.
- قصر دورة حياة المنتجات والخدمات وسرعة دخول منتجات جديدة وخروجها من السوق بفعل تطور التقنية السريعة وتغير أذواق عملاء وجمهور المنظمة وتطور وسائل تصميم المنتج.
- المنافسة الحادة في الأسواق و كثرة المنتجين والتركيز على جودة المنتجات العالية واللجوء إلى ما يسمى الإنتاج بالتوصية والسعي للحصول على شهادات ISO 9000 و ISO14000.
- التركيز على الإنتاج الآلي الذي تقوم فلسفته على أساس إنتاج المطلوب حسب رغبة العملاء في الوقت المحدد تماماً والمرونة في حجم الإنتاج وتنوع المنتجات والخدمات

- استخدام متزايد لتقنيات المعلومات والإنترنت في عمليات التصنيع والتصميم والتسويق للمنتجات أو الخدمات والتركيز على الإبداع التقني والمعرفة كعناصر للميزة التنافسية.
- إعادة تدريب العاملين في مجالات البحث والتطوير والإنتاج في حقول الإلكترونيات الدقيقة والتقنية الإحيائية Biotechnology والروبوت وغيرها.

ويُعتبر نظام الإنتاج والعلميات نظام فرعي من بيئة أكبر وهي المنظمة التي تتضمن مجموعة من عدة نظم فرعية أخرى كالبحث والتطوير والمالية والأفراد والتسويق والتي هي جزء من البيئة المحلية والدولية، حيث تطورت وظيفة الإنتاج من المفهوم التقليدي الذي يصف الإنتاج بالعمليات الصناعية التي تحول المواد الأولية إلى سلع تامة الصنع واتسع ليشمل كل العمليات التي تقوم بها مختلف منظمات الأعمال التجارية والزراعية والمالية والخدمية وغيرها لتقديم السلع والخدمات الملموسة وغير الملموسة، ولا يختلف عن نظام الإنتاج من حيث التعريف العام في كونه نظام إنتاجي يتكون من مجموعة الوسائل والأساليب والأدوات التي تستخدم في تحويل عناصر المدخلات الموارد إلى مجموعة مختارة من المخرجات، إلا أن نظام العمليات يقتصر فقط على تقديم تشكيكه من الخدمات الرئيسية لجمهور العملاء كنظم العمليات المدارس والجامعات والصحة والرياضية وغيرها

#### ■ الأعمال المكتبية الإلكترونية

ترتبط أنظمه المكاتب الإلكترونية ارتباطاً وثيقاً بنظم المعلومات الإدارية التي تعتبر الإدارة العامة أو النظام العام الذي يسمح لكل الأنظمة المتعلقة به أن تكون الأداة الداعمة لعملية صنع القرار، والاهتمام بالمكاتب ومحتوياتها وبالتقنيات المستخدمة التي تشكل نقطه تحول رئيسيه لمدخل الإدارة المكتبية الحديثة وتلعب دور رئيسي بالعملية الإدارية من حيث حجم الأجهزة ونوعيتها وتعدد استخداماتها وقدرتها على إنجاز العمليات المطلوبة منها بدقه وسهولة مما يمكن المديرين والموظفين من تسيير العملية الإدارية وإنجاز القرارات بسرعة

ماهية المكاتب الإلكترونية وعناصره:

يصاحب الحاسب الإلكتروني تطورات عديدة في تقنيات المعلومات ونظم الاتصالات، مما أدى إلى تغير الكثير من المفاهيم المتعلقة بالمكتب ودوره في عملية صناعة القرارات، وتشهد إدارة المكاتب مفاهيم وأساليب جديدة كنظم المعلومات والاتصالات

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

والأساليب الكمية في ترشيد القرارات وأصبحت تتعامل مع اصطلاحات مكتبية جديدة كالمكتب الحديث والمكتب الآلي وأتمتة المكاتب والمكتب الإلكتروني، حيث تعمقت تقنية المعلومات والحاسبات في معظم جوانب الحياة المعاصرة وقد كان لإدارة المكتبية والجوانب الاقتصادية والمالية نصيب كبير من الاستفادة من هذه التقنية، وأصبحت الإدارة المكتبية تقوم إلى حد كبير على تطبيقات الحاسب وتقنية المعلومات التي نتج عنها بعض من الآثار الإيجابية كزيادة الانتاجية وتخفيض التكاليف وتوفير الجهد والدقة والسرعة ورفع مستوى الأداء.

ويمكن تحديد ماهية نظم المكاتب الإلكترونية على النحو التالي:

- استخدام نظم الحاسبات وشبكاتها في انجاز الاعمال المكتبية اليومية والدورية في جميع انواع المنظمات ذات الطابع الاداري او الانتاجي او المالي او الخدمي.
- استخدام التقنيات الحديثه ووسائل الاتصال من أجل تسريع وتطوير عمل مستخدمي المكاتب بغية الحصول لأعلى مستويات الاداء وضمان وجود ودقه وسرعه المعلومه المنجزه
- تطبيق تقنية المعلومات بهدف زياده أنتاجيه اعمال المعلومات في المكتب الإلكتروني ويتم تخزين ونقل كل المعلومات الادارية الكترونيا لتسيير أمور المكتب من خلال حلقة الوصل بين التطبيقات القائمة على الحاسب وتقنية المعلومات والاتصال
- مكان يتم فيه اداء الاعمال الكتابية المتعلقة بإنجاز المعاملات واعداد و تسجيل وتحليل المكاتبات والوثائق لغرض توصيل المعلومات المناسبة للمستويات الادارية في المنظمة الكترونياً.
- استخدام الأجهزة الإلكترونية الحديثة كالحاسبات الإلكترونية لغرض تنظيم وإدارة الاعمال في بيئة العمل المكتبي بالإضافة إلى تفاعل أكثر بين الأفراد من جهة وبين الوسائل والأدوات من جهة أخرى لأداء سلسلة من العمليات والإجراءات لمعالجة المعلومات وتقديمها بصورة واضحة لغرض اتخاذ القرارات المناسبة.
- وتعتبر أتمتة المكاتب من التقنيات التي دخلت في مجالات الاعمال المختلفة التي تقوم باختصار العملية التي تتم بها مكيئة العمل في المكاتب أو المنظمات بشكل عام وجعل الاعمال تلقائياً أوتوماتيكياً لغرض التقليل من العمل اليدوي والسرعة في الأداء ودقة النتائج المطلوبة الحصول عليها، لذا فالتقنيات الحديثة في إدارة المكاتب تظهر تفاعل الانسان والأجهزة الحديثة التي توفرها المكاتب الحديثة، ويتمثل جوهر الميكنة في وضع قوة وإمكانيات



الكمبيوتر والأجهزة المرتبطة في أيدي العاملين بهدف تحسين فاعلية وكفاءة الأداء الوظيفي. ويمكن تناول اهم عناصر المكاتب الالكترونية من خلال الاق:

- الموارد البشرية المقصود بهم المستخدمين سواء كانوا مديرون ومشرفين ومهنيين وسكرتاريه او هم جميع الاشخاص الموجودين في المكتب بغض النظر عن اختلاف الدرجات الادارية.

- الادوات والتقنية ووسائل الاتصال الالكتروني واجهزة الحاسب والبرمجيات والشبكات والمعدات الاخرى كالوسائل الصوتية ومعالج النصوص الالكترونية ووسائل تخزين واسترجاع المعلومات وتنظيمها وجدولة الأعمال والتوقيت الإلكترونية

- البيانات والمعلومات وتشمل الوثائق والمعاملات الواردة والصادرة وكل الملفات والتسجيلات الصوتية والمرئية والمخططات والخرائط والصور والرسوم والنصوص المكتوبة والمرئية

- المعالجة والتشغيل وتتضمن العمليات التي تتم على الملفات والوثائق والمعاملات مثل الجمع والتصنيف والتسجيل والتوثيق والتوزيع والتحليل الارشفة الورقية والالكترونية وغيرها

وتشمل الأعمال المكتبية العمليات الخاصة بجمع وتحليل وحفظ وتشغيل المعلومات وتزويد الإدارة بهذه المعلومات اللازمة لإدارة العمل في المستويات الإدارية المختلفة العليا والوسطى والامامية التنقيذية المباشرة حتى تتخذ القرارات الإدارية بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف المطلوبة، لذا لا تعنى أئمة المكاتب تكديس المكتب بالمعدات الالكترونية ولكنها بالأحرى نظام يتكون من عدة عناصر تعمل سوية بشكل متكامل لإنتاج نتائج متعددة تستخدم التقنية وجهود مكرسة لتدريب العاملين وتطوير السياسات والإجراءات للوصول إلى الكفاءة والفعالية في العمل.

اهمية ميكنة المكاتب ومبرراتها وفوائدها :

يتم تنظيم المعلومات المكتبية وترتيبها ودراستها وتحليلها باسلوب علمي منظم بهدف تحقيق اغراض هذه الادارة وغاياتها التي تعني باختصار تخطيط وتنسيق وتحفيز جهود الاخرين لتحقيق الاهداف المحددة في مكاتب المنظمة ومطابقتها مع الاهداف العامة الاجمالية للمنظمة وتظهر اهمية المكتب الالكتروني وما يمثله بأعتبره العصب الرئيسي لاي

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

منظمو والوجهه العامه لمعاملات المنظمة ومصدراً هاماً للتوظيف حيث ان المعالجة اليدوية أثبتت أنها غير كفوءة مع تضخم العمل وعليه تم تطوير الماكينات لغرض الاستفادة منها لتحسين الأداء وزيادة السرعة واعتمادها داخل امكان المكاتب الالكترونية بالمنظمات المعاصرة ويمكن تناول اهمية نظم المكاتب الالكترونية من خلال الاق :

- تطوير التعليم والتدريب على تقنية الأنظمة لمساعدة المستخدم على الاستخدام الأفضل لها.

- التأثير التنظيمي لأتمتة المكاتب في زيادة الربح والبقاء في الخدمة لفترات طويلة.

- اهتمام المحللون بتطوير الطرق التي تساعد في التحليل والتصنيف وتقييم نظم المكاتب الجديدة واستخدام تقنية الحاسوب للتفاعل بين الماكينة والمستخدم.

- دمج تقارير صغيرة في قواعد البيانات والرسومات في التقارير النصية المخزنة الكترونياً والسماح للمستخدم للوصول إلى الحاسبات الأخرى دون الحاجة لترك المكتب.

- الإتجاه إلى الأسلوب العلمي في الإدارة الذي يعتمد في مضمونه على المعلومات في إتخاذ القرارات وإنجاز الأعمال مما جعل البعض يطلق عليه الإدارة بالمعلومات.

وستساعد أتمته المكاتب بشكل فعلي في أتمته صنع القرارات لإنجاز المهام التي تنجز من قبل الافراد ويمكن أنجازها بواسطه نظم الكمبيوتر ويتم أتمته صنع القرار وخصوصاً في المشاكل المتكرره، ويمكن صياغتها كمشكله فإذا تم إعداد نموذج لحلها يمكن أن تطبق هذه النماذج في حاله تكرار نفس المشكله ويمكن أن يتم برمجة الحاسوب أتمتاتيكياً كنموذج السيطرة وأن كل هذه الادوات وإن تعددت أشكالها وإتجاهاتها وأدواتها المستخدمة ماهي الا مراحل تقويميه وتكميليه لنظم المعلومات الاداريه بغيتها الرئيسيه لترشيد القرارات وتوجيه متخذها وتزويدهم بالمعلومات التي تكفل سيرالعملية الاداريه

ويمكن تحديد اهم المبررات الاساسية لنظم المكاتب الالكترونية فيمايلي:

- الثورة الرقمية التي اثرت على النظم المعلوماتية والورقية بسبب التطور في المعلومات والعمل الورقي فقد أصبح هنالك حاجة لنظام جديد لتقليص الحاجة الى العمل الورقي عن طريق التقنية الحديثة واستخداماتها الواسعة وانخفاض اسعارها.

- فعالية الأتمتة في خدمة الوظائف التجارية للمنظمات كلما مر الوقت صغر حجم المنظمة
- مكنت وسائل المواصلات والاتصالات الحديثة من مزاولة الأعمال عبر العالم في أقصر وقت وتمكنت أتمتة المكاتب من كسر الفجوة النهائية في تبادل الأعمال بشكل مستمر وثابت.
- الأتمتة تزيد من عملية التعاون بين طاقم العمل مما يدعم العملية الانتاجية، ويدفع على الرغبة في التغيير ورفع المهارات لدى العاملين والفوائد الجانبية لذا لا بد أن يكون العاملون أكثر إنتاجية وبالتالي تزيد الأنظمة المكتبية وميكنتها لتناسب هذه الانتاجية المتزايدة.
- اكساب الراحة للعاملين من العمل الروتيني المتكرر وانشاء الحاجة إلى عمال ذو مهارة عالية تتعامل مع الوثائق والمستندات المطلوبة لأداء الأعمال من خلال الوسائل التقنية الحديثة التي تسهل عملية الحفظ والإسترجاع والتعديل والحذف بالإضافة
- ويترتب على الأخذ بنظام المكاتب الالكترونية تخفيض التكاليف وزيادة السرعة في تدفق البيانات، كما يقدم أنظمة متقدمة لحفظ المعلومات، بالإضافة إلى أنه يتضمن مجموعة من الوسائل البديلة للإتصالات، وقد يصعب الفصل بين معالجة الكلمات والنصوص والتصوير وحفظ البيانات والإتصالات، حتى أن نفس الحاسب الذي يتولى تشفير البيانات يمكنه في نفس الوقت القيام بمعالجة الكلمات.
- ويمكن تحديد بعض من اهم فوائد نظم المكاتب الالكترونية في الاتي:
- زيادة السرعة في اداء العمل المكتبي ورفع ودفع الروح المعنوية لموظفي المكتب
- الدقة في اداء العمل ورفع من مستوى جودة العمل المكتبي وتخفيض تكاليف اداء العمل.
- استخدام الجانب الفكري وتسهيل اجراءات العمل وسرعة انجاز الأعمال وتوفير الوقت.
- تسهيل عملية الاتصال داخل فروع ادارة المنظمة وحرية الاتصال بين الفروع والاقسام.
- توفير بيئة افضل لممارسة العمل المكتبي لتطوير معارف ومهارات موظفي الاعمال الادارية.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

- رفع كفاءة اعمال الادارة واستثمار الوقت واستغلاله وتخفيض عدد موظفي الاعمال الادارية تقليل الجهد المبذول من موظفي الاعمال الادارية المختلفة وتخفيض الاعمال المكتبية الورقية
- انخفاض وقت تدفق المعلومات وحاجة أقل لاستخدام الورق والأرشفة وتقليل عدد المستخدمين

- زيادة فاعلية التكامل مع الوحدات الاقتصادية الأخرى وتحسين الجودة وزيادة الإنتاجية من خلال الاستخدام الأمثل للخبرات

ويوجد العديد من المنتجات الفرعية لنظم الحاسبات المعلومات التى تتجه نحو نظام العمل المكتبى المتكامل والذي يعنى إمكانية توحيد كافة الأعمال المنفصلة اللازمة لتشغيل وتوصيل المعلومات في نظام شامل من الأجهزة الإلكترونية الآلية، وتتمثل الأنظمة الفرعية لهذا النظام الشامل في معدات التصوير وأجهزة معالجة النصوص وأجهزة المؤتمرات عن بُعد وأجهزة توصيل البيانات وأجهزة الصور لمجهرية فالنظام المتكامل يعنى النظرة الشاملة للبيئة المحيطة بالعمل المكتبى لإيجاد أكثر الوسائل فاعلية في تشغيل بيانات الوحدة الاقتصادية، وبتقدم المجتمع العلمي في عالم البحث العلمي والتطوير في أسلوب الحياة والمعاملات التى تتعامل مع البيانات بشكل أسرع وبأقل تكلفة في عملية أتمتة المكاتب

### وظائف وتطبيقات نظم المكتب الإلكتروني

لم تكن إدارة الأعمال المكتبية بالأمر الذي يمكن أن يتركه الإداريون للصدف، فقد تضمن تحولاً كبيراً مصاحباً لتطبيق مبادئ الإدارة العلمية وتضمن هذا التحول تقدماً كبيراً في مختلف مجالات إدارة الأعمال المكتبية التي يستخدم من أجلها مديرو المكاتب وذلك الجهاز الضخم من الرجال والنساء الذي يمثل أكبر قطاع من العاملين في المنظمات والمنشآت والبنوك، ومقدار كفاءة تكون حيويتها وفعاليتها أو جمودها وتعطلها كما أنه بمقدار أمانته وإخلاصه تتحقق براعة التنظيم وقوته، وكذلك سرية المعلومات الخاصة به ومرونة وسرعة الإجراءات المتعددة وخاصة في مجال الخدمات وتيسير وصولها لأصحابها من المواطنين.

ويمكن تحديد اهم وظائف المكاتب الالكترونية على النحو التالى:

- جمع المعلومات: يعتبر جمع المعلومات من أول الخطوات التي تقوم بها الإدارة المكتبية، وهي قد تلجأ إلى مصادر داخلية في المشروع أو مصادر خارجية وفي هذا الشأن على

- الإدارة أن تستبعد البيانات والمعلومات قليلة الأهمية لتخفيض حجم الأعمال المكتبية.
- تسجيل المعلومات: لابد من توافر السجلات والأدوات والتجهيزات الحديثة التي تمكن من تسجيل المعلومات حتى تصبح في الصورة التي تستطيع المنشأة الاستفادة منها.
- تحليل المعلومات: لقد أصبح تحليل البيانات مجالاً لتخصصات دقيقة مختلفة، فنجد بالمنظمات الكبيرة أفراد مختلفين يعملون على تحليل البيانات وتصميم ومراقبة النماذج وتحليل الاتصالات والتقارير.
- حفظ المعلومات واسترجاعها: تتطلب هذه الوظيفة توافر وسائل الحفظ الملائمة التي تمكن من المحافظة على البيانات والمعلومات أثناء فترة تخزينها مع القدرة على سهولة استرجاعها عند الحاجة إليها لاستخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة.
- ويتضح أن وظائف الأعمال المكتبية هي بطبيعتها وظائف خدمة وتيسير لأعمال أخرى فنية يقوم بها متخصصون في الطب والهندسة أو الزراعة أو التعليم، لذلك فقد زادت أعباء ونشاطات الأعمال المكتبية وإنعكس ذلك على مختلف وظائفها لتناسب مع المكتب الحديث الذي يتطور يوماً سواه كان حجم المكتب صغيراً أو كبيراً فإنه يؤدي مجموعة من الوظائف الفنية الهامة التي تخدم المشروع ككل.
- وتعني نظم أتمتة المكتب تطبيق تقنيات المعلومات بهدف زيادة انتاجية اعمال المعلومات في المكتب وتوجد اليوم تقنيات مكتبية معاصرة فلا بد من اتقانها والعمل بها ويواجه الموظفون الامميون بمجال الحاسب مشاكل كثيرة لذا لابد من اتقان العمل على نظم أتمتة المكتب للموظفين وتطبيق أتمتة المكاتب يحتاج الى معدات وأجهزة إلكترونية تحدد ملامح المكتب الآلي والتعامل معها يكون وفق أحد مبدأ الاستقلالية ومبدأ التكامل.
- ويمكن تناول اهم تطبيقات نظم أتمتة المكاتب في المكاتب الالكترونية العامة وتتضمن الاتي:
- معالجة النصوص: أسلوب إعداد المستندات والجداول باستخدام الحاسب الآلي بهدف إدخال النصوص وتعديلها وتخزينها وطباعتها الذي يعني معالجة الكلمات وإستخدام الوسائل الآلية والإلكترونية في إعداد الخطابات والمذكرات والتقارير والفواتير والكتب والمقالات أو أي شيء آخر يحتوي على كلمات وجمل

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

مكتوبة، وتتضمن أيضاً استدعاء البيانات مرة أخرى للمراجعة وتصحيح ما بها من أخطاء وطباعتها بالشكل المطلوب وتستخدم معالجة النصوص بأحد الأنظمة التالية:

- نظام مفرد لمعالجة الكلمات ويحتوي على حاسب واحد مزود بشاشة وجهاز طباعة.
- نظام مشاركة ويحتوي على حاسب أو جهاز معالجة الكلمات ومتصل بعدة محطات عمل وكل محطة عبارة عن نهاية طرفية أو جهاز مزود بلوحة مفاتيح لإدخال البيانات إلى جهاز معالجة الكلمات، وربما يستعين هذا النظام بمستودع للإملاء لتسجيل الأصوات من مختلف محطات العمل.

○ نظام تشغيل البيانات ويشتمل على شبكة الأنظمة المفردة وذاكرتها، وتقوم محطات العمل المحلية بإعداد الخطابات أو المذكرات أو التقارير وإرسالها عن طريق الشبكة للتحديث أو المراجعة، ومن ثم تتميز تلك النظم المنتشرة بسعة تخزينية ضخمة.

○ الجداول الحسابية: إدخال بيانات رقمية ونصية في جداول مكونة من أعمدة وصفوف متقاطعة وتمثيلها برسوم بيانية في مجالات استخدام الجداول الحسابية كإعداد جدول التكاليف واستعراض الميزانية والأعمال الهندسية والحسابية

- البريد الإلكتروني: يتم من خلاله إرسال رسالة إلى أي شخص لديه حاسب متصل بشبكة اتصال وعادة تكون الرسالة نصاً مكتوباً كما يمكن أن يرافقه صوت أو صورة أو أي ملف آخر، ويمكن الموظفين إرسال رسائل إلى أي شخص لديه حاسب متصل بشبكة المنظمة، فالبريد الإلكتروني يوفر السرعة والتكاليف ويعمل على تكاملية الخدمة والموثوقية والسرية والتماشي مع متطلبات العصر الحالي، ويوجد أيضاً البريد الصوتي الإلكتروني الذي يستخدم الصوت في نقل الرسائل بدلاً من الكتابة

- أجهزة الصور المجهرية: تعتمد هذه الأجهزة على تصغير المستندات وطبعها في شكل صور فيلمية صغيرة التي لا تحتاج إلى حيز كبير لتخزينها، ومن الأشكال المصغرة الشائعة الميكروفيلم والميكروفيش والبطاقات النفاذة والفيديوتكس لخدمات المعلومات المرئية

- أجهزة مضاعفة عدد النسخ Duplicating : تعد وظيفة مضاعفة عدد النسخ أي صور طبق الأصل من الوظائف الهامة في النظام المتكامل، حيث يسمح نظام التصوير الآلي بمساعدة الكمبيوتر بتوزيع كم كبير من المعلومات بسرعة وسهولة لمن يحتاج إليها، وقد تستخدم في ذلك أجهزة عبر استخدام نظام النسخ الذي والنشر المكتبي الذي يوفر نفقات الطباعة وسرعة ادخال النسخ المطبوعة على الحاسوب لتكون

جهازة للإرسال والبعض الآخر يستخدم جهاز التصوير عن بعد أوجهاز الفاكسيميل الذي يقوم بإمعان النظر في الصفحة وتحويل ما بها من بيانات إلى نبضات إلكترونية يمكن إرسالها عبر خطوط التليفون إلى أي مكان بعيد.

- الفاكس: يتيح المجال للمتصل لترك رسالة فاكس بدلا من رسالة صوتية، ويمكن تخزين الرسالة لطباعتها في أي وقت كما يمكن تحديد وقت الاتصال وجهة الاتصال، ويشبه البريد الصوتي والتلكس الذي يستخدم لإرسال واستقبال الرسائل وطباعتها ويوجد العديد من البرامج التي تستخدم بواسطة الحاسب لاداء اعمال الفاكس وغيره.
- أجهزة الحفظ: يتولى نظام الحفظ تبويب وحفظ المعلومات والتقارير والخطابات والمستندات حتى يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة، وقد يتم حفظ أصول أوصور المستندات، وإمكانية تصوير وقراءة وتخزين الوثائق الكترونيا والفهرسة الالكترونية والارشيف الالكتروني الذي يستخدم الحاسبات والمساحات والرواسم والطابعات
- التفاعل مع قاعدة بيانات الحاسب : وفيه يتم الربط بين المتصل هاتفياً وجهاز الحاسب الذي يتولى تقديم معلومات للمتصل من قاعدة بيانات الحاسب المرتبطة بالهاتف، وفيه يتم تحويل معلومات القاعدة المكتوبة إلى مكالمة هاتفية، ويتم الربط بين المتصل هاتفياً وجهاز الحاسب والذي يتولى تقديم معلومات للمتصل من قاعدة البيانات الحاسب المرتبطة بالنظام الهاتفي والتي من خلالها يتم تحويل معلومات القاعدة المكتوبة إلى مكالمة هاتفية يسمعها المتصل.
- المؤتمرات: يوجد مؤتمرات مرئية وصوتية أي مؤتمرات عن بُعد وهى إحدى صور الاتصالات الإلكترونية التي تسمح لمجموعة من الأفراد في أماكن مختلفة بالمشاركة في مؤتمرا وهم في أماكنهم دون تحمل مشقة الانتقال إلى مكان المؤتمر، ومن ثم يمكنهم مشاركة المعلومات والحصول على الكثير من المدخلات وإتخاذ القرارات، ويتم عقد المؤتمرات عن طريق خطوط الاتصال وأجهزة الهاتف الحديثة دون تدخل من عامل الهاتف وتمكن هذه التقنية مجموعة كبيرة من الموظفين في أماكن جغرافية متباعدة من إجراء محادثات جماعية عن طريق استخدام تقنيات الاتصال الحديثة، ويستطيع كل مشارك مشاهدة وسماع الآخرين إضافة إلى الفيديو إلى الشبكة لعرض القاعدة التي يتم فيها المؤتمر على شاشة مسطحة كبيرة على الجدران وما يشبهها حيث يسمح لكل شخص وهو في موقع عمله بالتحدث والتحاوور والاستماع والرؤية مما يقوم بتوفير

### الكثير من الوقت والجهد للإدارة

- العمل عن بعد فيمكن الموظفين العمل من منازلهم ولا يتطلب ذلك حضورهم إلى مقر العمل وإمكانية الموظفين أن يعملوا في منازلهم حيث يزود بأجهزة حاسب واتصالات تمكنه من التواصل مع الشركة في كل وقت ، ويقوم الموظف بإرسال الأعمال وتوزيعها واستقبال ما طلب منه إنجازه..

- التنظيم الإلكتروني للأعمال والمواعيد: يتم استخدام برمجيات الحاسب في تنظيم وجدولة المواعيد وإرسال رسائل تذكير قبل الموعد بساعات أو أيام وهذا يتيح إدخال وتعديل جميع المواعيد وجدولتها وتحديد الموعد المناسب لعقد الاجتماعات، والتنظيم الإلكتروني للمواعيد ينظم مواعيد المدير ويمكن مراجعته وتعديله في أي وقت

ويمكن تحديد اهم تطبيقات نظم اتمنة المكاتب في المكاتب الالكترونية التخصصية وتتضمن  
الآتي:

- نظم تصميم الحاسب في المكاتب الهندسية والصناعية لإعداد الرسوم الهندسية المتخصصة.
  - نظم الصرف الآلي وتستخدم في الأعمال المصرفية ولدى الهيئات المالية والمكاتب الاستشارية المالية في أعمال نقل الودائع وحسابات القروض ونقل المبالغ من مصرف لآخر
  - نظام حساب المدفوعات يبين كافة المعاملات المالية التي يتم من خلالها سداد الفواتير الواردة وتسديد المستحقات المالية لموظف أو عملاء المنظمة
  - نظام حساب الواردات ويسجل هذا النظام كافة المعاملات المالية الخاصة بالإيرادات نحو أثمان البضائع وإصدار الفواتير بالمبالغ المستحقة للمنظمة.
  - نظام المستودعات يحفظ هذا النظام السجلات الخاصة بإدارة مستودعات المنظمة لتحديد المخزون من بضائع ومنتجات ومقدار المبيع منه.
  - نظام إدارة الموظفين ويسجل المعلومات الخاصة بالعاملين والاحتفاظ بمعلومات عن سجلتهم الوظيفي مثل إجازاتهم ومراتبهم الوظيفية ومراتبهم.
  - نظام الميزانية لإعداد تقديرات ميزانية القطاع أو الهيئة وإيراداتها ومصروفاتها المتوقعة.
  - نظام الرواتب لاحتساب رواتب العاملين ومكافآتهم وإصدار الشيكات الخاصة بذلك.
- تستخدم أجهزة ومعدات نظام العمل المكتبي المتكامل في إعداد المستندات المكتوبة



ومضاعفة عدد نسخها ونقل البيانات وحفظ وإستدعاء المعلومات، ويحتوي النظام المتكامل على مجموعة من الأنظمة الفرعية كمعالجة الكلمات والنصوص لإعداد التقارير والمراسلات، والبريد الإلكتروني لتصدير وإستلام الخطابات والمذكرات والتقارير، وشبكة الاتصالات التي تساعد على عقد المؤتمرات عن بعد بالصوت والصورة معاً.

وتعتبر الطريقة التقليدية لتشغيل ومعالجة البيانات المعروفة باسم الطريقة اليدوية وفيها تتم كافة العمليات بواسطة الجهد الإنساني مع الاستعانة ببعض الأدوات المساعدة المتواضعة كالدفاتر والسجلات والآلات الحاسبة ومع تطور الحاسبات وتغلغلها في كافة مجالات الحياة المعاصرة ظهرت طرق أخرى لتشغيل البيانات، ولم يقتصر الأمر علي مجرد استخدام الحاسبات في معالجة الكلمات Word Processing وتنفيذ أعمال السكرتارية والأعمال المكتبية من مراسلات ومحاضر جلسات ومستندات وإنما تطور الأمر ليشمل استخدام الحاسبات في ميكنة الأعمال المكتبية بكل أبعادها.

لم تعد وظيفة المكتب في وقتنا الحاضر تقتصر على إستلام البيانات والمعلومات وتسجيلها وحفظها فقط بل أصبحت الآن مركزاً هاماً لتقديم خدمة معلومات جيدة إلى كافة إدارات وأقسام المنظمة لسرعة إتخاذ القرارات والتخطيط السليم لإعمال المنظمة، لذا فإن الإدارة المكتبية الآن بما تشمله من كافة الأعمال المكتبية التي تؤدي في المكاتب وأصبحت فرعاً مهماً من فروع علم الإدارة. وتطورت تطوراً ملحوظاً في أهدافها ومبادئها ووظائفها خاصة بعد إدخال التقنية الحديثة من آلات وأجهزة ومعدات وأنظمة إلكترونية للإتصالات والحفظ، مما جعل الأعمال المكتبية الآن في أغلب المنظمات عنصراً رئيسياً في العمل وليس عنصراً ثانوياً كما كان من قبل، مما أبرز أهمية الأعمال المكتبية في كافة المنظمات متمثلة في الفروع العديدة لها والتي تؤدي بدلاً منها الإتصالات الاكافة أنواعها وإجراءات تداولها ثم حفظها، كل ذلك مقروناً بأعمال السكرتارية المتنوعة مما جعل الإدارة المكتبية هي الأساس في عمل مديري المكاتب.

## مراجع الفصل السادس

أولا : الكتب العربية :

- (1) ابو بكر محمود الهواش : الحكومة الالكترونية الواقع والافاق،مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة،2006
- (2) احمد محمد غنيم:الادارة الالكترونية افاق وتطلعات المستقبل، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002.
- (3) بشيرعباس محمود العلاق : التسويق عبر العلاقات المستندة للتكنولوجيا، روقة عمل مقدمة للملتقى الاول التسويق في الوطن العربي وافاق التطوير في الفترة من 15 - 16 أكتوبر، الشارقة، الامارات العربية المتحدة،2002
- (4) جيفرى ان لوينشال، تعريب على خالد عبد الله الدخيل الله، وسرور على ابراهيم :اعادة هندسة المنظمة منهج الخطوة بخطوة لتجديد حيوية الشركة، دار المريخ، الرياض، 2002.
- (5) خالد محمد خالد : موسوعة التجارة الالكترونية، التسويق باستخدام البريد الالكتروني السلسلة الرابعة المركز العلمى لتبسيط العلوم،الاسكندرية، 2010
- (6) دلال محمد الرجبية : التسويق الالكتروني الامن، مركز التمييز لامن المعلومات، المقالات العالمية، pdf، 2011
- (7) رامى كمال عدوان : التسويق الالكتروني قوة جديدة لادارة الاعمال، المجلس الاعلى للاتصالات وتكنولوجيا المعلومات، قطر، مقال 25 يناير، 2005
- (8) سعد ياسين غالب : الإدارة الالكترونية وآفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 2006
- (9) سمير اسماعيل جاد علام، محمد على شهاب : ادارة العمليات والانتاج، جامعة القاهرة،1993
- (10) عادل محمد زايد :ادارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية حديثة، جامعة عين شمس، 2003

- (11) عامر ابراهيم القنديلجي، علاء الدين عبد القادر الجناني: نظم المعلومات الادارية، ط1، دار المسيرة، عمان، 2005، ص 23
- (12) علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمى: الادارة الالكترونية، عمان، دار وائل، 2006، ص 28، 33
- (13) فرنسيس جويلارت وجيمس آيلي: تحويل المنظمة مدخل متكامل لتحديد الاتجاه واعادة الهيكلة وتجديد الناس، مجلة خلاصات كتب المديرين رجال الاعمال، السنة الثالثة، ع23، ديسمبر، 1995، الشركة العربية للاعلام العلمى شعاع، القاهرة، 1995
- (14) فوزية عيد احمد مبروك، احمد صلاح الدين المحرزى : نظم تكنولوجيا المعلومات وتطبيقاتها في ادارة الاعمال، المكتبة الاكاديمية، القاهرة، 2002
- (15) ماركهام جيمس، ترجمة خالد العمري: الإدارة الاليكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2007
- (16) محمد احمد عيشوني : مبادئ اساسية لادارة الانتاج، كلية التقنية، حائل، 2008
- (17) محمد السعيد خشبة : استخدامات الكمبيوتر في الادارة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1998.
- (18) محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات واتجاهات الادارة الحديثة، دارالهاني للطباعة والنشر، القاهرة، 2010.
- (19) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا الانترنت ونظم الموارد البشرية، دارالهاني للطباعة، 2010.
- (20) محمد السعيد خشبة : تكنولوجيا المعلومات وادارة الاعمال الالكترونية، دارالهاني للطباعة والنشر، 2011
- (21) محمد الصيرفي : الإدارة الالكترونية للموارد البشرية، مؤسسة حورس الدولية، القاهرة، 2008
- (22) مصطفى فتحي : التسويق الالكتروني للخدمات الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، pdf UNPAN026413، 2011.
- (23) نجم عبود عبود: الادارة الالكترونية الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ، الرياض، 2004.

## الفصل السادس...هندسة عمليات المنظمة ووظائفها الإلكترونية

(24) هدى على محمد على وآخرون: تكنولوجيا الإدارة المكتبية الحديثة، مكتبة عين شمس، القاهرة، 2004

(25) يزن تيم: إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة pdf, teacher86.net 2011  
[www.teacher86.net](http://www.teacher86.net)

ثانياً: المقالات والبحوث العربية:

(26) أحمد الكردى : إعادة هندسة الأعمال الإدارية وسيلة لتحقيق التميز التنافسي للمنظمات المعاصرة، مقال، 24 أكتوبر، 2010، منشور

<http://kenanaonline.com/users/ahmedkordy/topics/67675/posts/157172/> / 2011

(27) أحمد علي: إدارة التغيير التنظيمي، منتدى إدارة الموارد البشرية، مقال، منشور

(28) إعادة هندسة العمليات الإدارية: بحث منشور

[http://www.4shared.com/get/q11UI23/\\_html/2011](http://www.4shared.com/get/q11UI23/_html/2011)

(29) إعادة هندسة العمليات الإدارية، مجموعة الموارد البشرية، مقال، منشور

<http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=3645> / 2011

(30) أكرم سام: إعادة هندسة الأعمال من منظور استراتيجي معاصر (الإدارة والاقتصاد)، منتدى الحوار المتمدن ، مقال، ع 2869، 2009 - 12 - 26، منشور

<http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/07052006/hasebat3.htm> / 2011

(31) أتمتة المكاتب؟، مقال، منشور

[http://www.ccast.ps/Staff/StaffWeb/Files/942/docs/Manual\\_Part1.pdf](http://www.ccast.ps/Staff/StaffWeb/Files/942/docs/Manual_Part1.pdf)

(32) الحاسب في المكاتب والإدارة، مقال، منشور

<http://www.saaaid.net/PowerPoint/953.ppt>

(33) الشبكة العربية للتنمية البشرية : إدارة التغيير والموارد البشرية، ورقة فلسطينية مقدمة للاجتماع الحادي عشر للشبكة العربية لإدارة وتنمية الموارد البشرية المنعقد في 2003/12/18 الخرطوم

(34) العوتبي: التطوير التنظيمي، المنتدى العربي الموحد، مقال، 26-09-2003، منشور

<http://www.4uarab.com/vb/showthread.php?t=30301> / 2011

(35) انتصار قليب : إدارة التغيير والموارد البشرية، مجلة الابتسامة، مقال، 17 February 2010

<http://www.ibtessama.com/vb/showthread.php?t=175820.html> / 2011

(36) ثينة جمجوم : هندسة العمليات أوالهندرة، مقال، منشور

[www.kau.edu.sa/Files/0001316/Subjects/%202.ppt](http://www.kau.edu.sa/Files/0001316/Subjects/%202.ppt) / 2011

- (37) بكر الريحان : المنهج الاسلامي في القيادة وإدارة التغيير، بحث منشور  
<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/4208.ppt#260,5,Slide 5 /2011>
- (38) حسين الطراونة :ادارة الجودة الشاملة ، محاضرات 2008، منشورة  
<http://www.drhusseintrawneh.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/tare5%20al%20jodeh.ppt/ 2011>
- (39) حسين الطراونه: التغيير والتطوير التنظيمي، بحث منشور  
[http://www.drhusseintrawneh.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/SYSTEMATIC\\_CHANGE.ppt/2011](http://www.drhusseintrawneh.com/wp-content/plugins/downloads-manager/upload/SYSTEMATIC_CHANGE.ppt/2011)
- (40) خالد مصطفى قاسم : إعادة هندسة العمليات الإدارية، الاكاديمية العربية للعلوم والتكنولوجيا والنقل البحري، بحث منشور  
<http://www.drkhaledkasssem.com/Docs/courses/Business%20Process%20Reengineering.ppt / 2011>
- (41) طارق محمد علي : من مكاتب ورقية لمكاتب لا ورقية، منشور  
<http://xa.yimg.com/kq/groups/19157322/1338802728/name/1.ppt>
- (42) دانيال هويلير: إدارة التغيير، ورشة عمل الاتحاد الدولي للاتصالات،المكتب الإقليمي العربي المتعقد في الفترة من 22 الى 26،عمان،الأردن 2003.
- (43) دبون عبد القادر: دور مداخل التكيف التكنولوجي في إدارة التغير في المؤسسة،،جامعة ورقلة، مجلة الباحث، ع6،2008، منشور  
<http://rcweb.luedld.net/rc6/13-Deboun.pdf / 2011>
- (44) صلاح هادي حسن الحسيني : نظم أتمته المكاتب، مقال، منشور
- (45) سامرسلامه خريسات : مفهوم التغيير : مقال كانون الثاني، 2007، منشور  
<http://sr2004-2003.maktoobblog.com/191772/مفهوم-التغيير/ 2011>
- (46) سحر محمد الكعبور : التقنيات الحديثة في إدارة المكاتب، مقال، منشور
- (47) سمير زهير الصوص :إعادة هندسة العمليات، وزارة الاقتصاد الوطني، فلسطين، 2010م، بوابة الزوى الاخبارية، مقال، 2010-04-11، منشور  
<http://www.alzoa.com/articles/view.php?id=1214/ 2011>
- (48) سيتيا اسكوت، ترجمة منتدى الموارد البشرية : إدارة التغييرالشخصي،سيتيا اسكوت، ملخص 2004/01/26، دارالمعرفة للتنمية البشرية، القاهرة، منشور  
<http://www.hrdiscussion.com/hr28394.html / 2011>

- (49) عبد السلام اديب : التغيير التنظيمي، ليبيا، بحث منشور،  
[http://www.4shared.com/get/Za9G0W6i/\\_online.html](http://www.4shared.com/get/Za9G0W6i/_online.html) /2011
- (50) علي بن أحمد السبتي: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير التنظيمي، مقال، جريدة الرياض، الجمعة 19 ربيع الآخر 1426هـ - 27 مايو 2005م، ع 13486، منشور  
<http://www.alriyadh.com/2005/05/27/article67661.html> /2011
- (51) علي بن أحمد السبتي: إدارة التغيير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري، الملتقى الإداري الثالث للجمعية السعودية للإدارة المنعقد في الفترة من 1426/2/20 إلى 1426/2/26هـ، جدة، المملكة العربية السعودية،
- (52) فارس النفيعي: أسباب عدم التميز في تقديم الخدمة والتعامل مع الجمهور في القطاع العام، المملكة العربية السعودية، منتدى إدارة الموارد البشرية، مقال، 2010-04-09، منشور  
<http://www.hrdiscussion.com/hr17022.html> / 2011
- (53) فاروق محمد فهمي : المنظومية والهندرة في إعادة بناء منظومة التعليم والتعلم، مركز تطوير تدريس العلوم، جامعة عين شمس، منشور  
<http://www.sat1central.com/Arabic-materials/document/handara.doc> / 2011
- (54) فريحة محمد كريم: التغيير التنظيمي (أبعاده واستراتيجياته)، مقال، منشور  
<http://www.iraqcenter.net/vb/23057.html>
- (55) فهد بن صالح السلطان: النظرية والتطبيق (BPR) إعادة هندسة نظم العمل، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود .المملكة العربية السعودية، بحث منشور  
<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ARADO/UNPAN006117.pdf> /2011
- (56) كي نزيل الإبهام: إعادة هندسة المنظمات، جريدة الوحدة، مقال، الأحد 4 / 2 / 2007، منشور  
<http://wehda.alwehda.gov.sy/archive.asp?FileName=60013952120070204071440> /2011
- لمياء بشاوري : إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات الهندرة، منتدى الجودة في التعليم مقال، 2010-10-9، منشور  
<http://www.shraka.org/showthread.php?t=515> / 2011

- (57) ليلى الهاشم : التغير التنظيمي (تطوير المنظمات)، بحث منشور
- (58) مفهوم المكتب وأتمتة المكاتب : مقال، منشور
- (59) ماجد بن عبدالله المشاري آل سعود: إعادة هندسة إجراءات الأعمال، مجلة الرقى ع161، 7 مايو، 2006، منشور
- (60) <http://www.al-jazirah.com.sa/digimag/07052006/hasebat3.htm> / 2011
- ماريومانيوز : إعادة هندسة المؤسسة وإعادة هندسة الموارد البشرية، إدارة وتنمية الموارد البشرية الإقليمية، الاتحاد الدولي للاتصالات أمريكا اللاتينية، 19 فبراير 2008 منشور،
- <http://www.syrca.org/articles/manage/ART-060.pdf> / 2011
- (61) محمد أحمد العطار: منظمة القرن الـ21، قضايا معاصرة، مجلة البلاغ، مقال، منشور
- <http://www.balagh.com/islam/qc072nvr.htm> / 2011
- محمد الحسيني إبراهيم عبد الرحمن : إدارة التغير التعليمي ومداخل الإصلاح التربوي، وزارة التربية والتعليم، دارالشوامخ التعليمية، المملكة العربية السعودية، 1430 هـ ، 2009 م، بحث منشور
- [www.almajd.edu.sa/ASGPortal/images/Lib\\_pic/uploads/File\\_2073.doc](http://www.almajd.edu.sa/ASGPortal/images/Lib_pic/uploads/File_2073.doc) / 2011
- مقال، نوفمبر 2008، منشور ملتقى التدريب العربي، Reengineering محمد السيد :الهندرة
- <http://www.arab-training.com/vb/t345.html> / 2011
- (62) محمد مصطفى الخشروم :هندرة إدارة الموارد البشرية، بحث منشور
- [http://www.4shared.com/get/XtYUGhh/\\_.html](http://www.4shared.com/get/XtYUGhh/_.html) / 2011
- (63) مصباح فوزية :الإبداع ودوره في الرفع من الاداء وتعزيز التنافسية بين المؤسسات، المركز الجامعي، خميس مليانة، قسم العلوم الاجتماعية، مجلة العلوم الاجتماعية، مقال، 30-05-2010، منشور
- <http://swmsa.net/articles.php?action=show&id=1787> / 2011
- (64) منتدى الموارد البشرية: إدارة التغير والموارد البشرية، طرابلس ، منتدى الموارد البشرية، مقال، 3-07-2010، منشور
- <http://www.hrdiscussion.com/hr10386.html> / 2011

(65) نبيهة السامرائي وفخرودي عبد القادر: العوامل النفسية خلال العمليات الادارية ودورها

في ادارة التغيير، جامعة ملايا، بحث منشور

<http://hu.edu.jo/ecwc/papers/Teachers%20Preparation/Paper%20Nabiha%20Mdefined.doc> / 2011

(66) نسيم الصمادي: قصتي مع الهندرة المصطلح والكتاب، ادارة دوت كوم، مجموعة الشعاع

العلمي، مقال، منشور

<http://edara.com/WeeklyArticles/Reengineering.aspx> / 2011

ويكيبيديا : إدارة التغيير ، الموسوعة الحرة ويكيبيديا، مقال، 30 يناير، 2009،

ويكيبيديا : عملية إعادة هندسة الأعمال، الموسوعة الحرة، ويكيبيديا، مقال 5، يوليو 2011

(67) يحي برويقات عبد الكريم : تطبيقات إدارة الجودة الشاملة ، كلية العلوم الاقتصادية،

جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان الجزائر، منشور

<http://www.hrdiscussion.com/hr5046.html> / 2011

ثالثا: المراجع الاحنية:

Books:

- (1) David Barnes: Operation management , Cengage Learning, EMEA, South-Western,2008,
- (2) Howard Eisner: Reengineering Yourself and Your Company From Engineer to Manager to Leader, Artech House, Inc.,british,2000
- (3) JAMESCHAMPY:REENGINEERING MANAGEMENT THE MANDATE FOR NEW LEADERSHIP Canada HarperCollins ,Ltd, usa, 2006
- (4) MICHAEL HAMMER , JAMES CHAMPY : REENGINEERING THE CORPORATION ,A Manifesto For Business Revolution , Reserved Summaries.Com , 2000
- (5) MICHAEL HAMMER , JAMES CHAMPY: LE REENGINEERING ,Traduit de l'américain par Michel Le Seac'h, DUNOD, Paris, 1993
- (6) Olaf.Passenheim : chane management,pdf2010,bookboon.com,pdf,2011
- (7) Ricky W. Griffin: Fundamentals of Management , Texas A , University Houghton Mifflin , Boston New York, U.S.A. 2008
- (8) Rob Stokes: e marketing the Essential Guide to online Marketing , 2sc.ed, Ltd,usa,2009
- (9) Roberta Russell & Bernard W. Taylor, III: Operations Strategy, Operations Management , 5.th,Ed, john Wiley , Sons.inc, 2006



- (10) Ryan G. Rosandich : EMGT 5110 Management of Engineers and Technology,pdf,2011
  - (11) Sarah Cook & Steve Macaulay: Change Management Excellence, using the five intelligences for successful organization change, London and sterling, vA, pdf 2011
  - (12) Smith and Dave. Choffey. : e marketing excellence The Heart of e Business, 2sc,ed , Elsevier,british,2005
  - (13) Teresa.Torres-coronas, Mario. Arias-oliva: E-Human Resource management, Managing Knowledge People, Idea Group Inc, USA, 2005.
- Thesis and Articles:
- (14) BUSINESS PROCESS REENGINEERING: A CONSOLIDATED METHODOLOGY Subramanian Muthu, Larry Whitman, and S. Hossein Cheraghi Dept. of Industrial and Manufacturing Engineering Wichita State University Wichita, KS-67260 0035, USA
  - (15) Ch12, 2004,prentice hall
  - (16) EMGT 5110 Management of Engineers and Technology , pdf 2011
  - (17) Encyclopedic Dictionary of Strategic Management : Business Process Reengineering,pdf2011
  - (18) Hanan A. Ezzat: ORGANIZING MANAGEMENT PROCESS Basic elements of Organization,12/4/2007 , pdf 2011
  - (19) John Zurick: Reengineering The (Cultural Nonprofit) Organization The Low-Cost High-Return Principles Used at Cincinnati Ballet to Re-Start our Engines , ZQI, Inc,2004. [www.zqi-inc.com](http://www.zqi-inc.com)
  - (20) Luo Fan, Priyantha Premakumara : Study on Business Process Re-Engineering of Organization Development Context in Sri Lanka, articles, 430070, School of Management Wuhan University of Technology
  - (21) Mario Maniewicz : ORGANIZATIONAL RE- ENGINEERING AND HUMANRE-ENGINEERING in the Telecommunication Organization Organizations, ITU Regional Officer in Management and Development of Human Resources ,2000,pdf
  - (22) Maureen Weicher William W. Chu Wan Ching : Business Process Reengineering Analysis and Recommendations ,articles, December, 1995. Baruch College, City University of New York , [www.netlib.com](http://www.netlib.com).
  - (23) REDESIGNING THE ORGANIZATION WITH INFORMATION SYSTEMS
  - (24) Sotiris Zigiariis, : BUUSI IINNEESSSS PPRROOCCEESSSS RREE-EENNGGI ,Report produced for the EC funded project INNOREGIO,

dissemination of innovation and knowledge management techniques  
articles,J A N U A R Y 2 0 0 0 ,pdf2011

- (25) Team, Inc: E-HR: The Technology Revolution in HR -Definition and Benefits, White Paper Series,May, 2000
- (26) William Murray: Implications of SOA on Business Strategy and Organizational Design, the SOA Magazine, Issue III: January 03/01/2007,  
<http://www.soamag.com/i3/0107-3.asp>

الإدارة الالكترونية .. مدخل إلى الإدارة الحديثة التعليمية

## الفصل السابع وظائف عملية الإدارة الالكترونية

أولاً- المنظمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات

ثانياً- وظائف علمية الإدارة الالكترونية

ثالثاً- هيكل تنظيم الإدارة الالكترونية



## الفصل السابع وظائف عملية الإدارة الالكترونية

### أولاً- المنظمة الإلكترونية وتكنولوجيا المعلومات

#### تمهيد

تعد المنظمة بالمعنى الشامل كيان منظم او مشروع لتنظيم خاص ،وقد يعجز الأفراد والجماعات عن القيام به إما لضخامة ما يتطلبه من موارد وإمكانات او لقلّة وانعدام الربح الممكن تحقيقه على المدى القصير، وتختلف المنظمات العامة عن المنظمات الخاصة في أن الاولى تعمل على سد الاحتياجات العامة بالمجتمع ،وتأخذ الدول على مسؤولياتها إدارة هذه المنظمات ، اما المنظمة الخاصة تعمل على المكسب والفوائد في المقام الاول.

#### ■ ماهية المنظمة وعناصرها:

يمكن ان تتمثل المنظمة سواء كانت عامة أو خاصة في شخص اعتباري يعمل على إدارة وقيادة المنظمة مع مجموعة من الشركاء أو عدد من الأفراد ، ويتشكل كيان في التنظيم الإداري الذي يتضمن نطاق الأعمال ومجالاتها وموقعها ومكانها، حيث تتأثر المنظمات عادة بالمنهج الفكري أو فلسفة المجتمع ، وأيضاً بالمتغيرات المرتبطة بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتعليمية والعلمية والقوى البشرية سواء الإنتاجية أو الخدمية او الدفاعية على أساس اعتبار جميع المنظمات العامة والخاصة أدوات تقدم خدمات للمجتمع وتسد احتياجاته وتعمل على تأمينه من مختلف الجوانب

ويمكن تحديد ماهية المنظمة بإيجاز في الآتي:

- كيان اوبناء بداخله يتم تنسيق اسهامات الافراد والانشطة بهدف تنفيذ المعاملات التجارية المخططة وعادة تنتج المنظمات شيئاً ما أو تقدم خدمة محددة .
- كيان قانوني يأخذ شكل تجمع بشري يعمل على حسب سياسة اومنهج محدد في شكل متعاون متضامن يحقق هدف معين مسبق وفق أدوار يحددها أبعاد النظام العام.
- تفاعل وتعاون مجموعة من الأفراد لإنجاز أهداف يكون تحقيقها جماعياً أفضل .
- المنظمة عنصر يتوسط بين اسهامات الاشخاص والبنية الخارجية والداخلية .

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- نظام يجمع مجموعة من الحقوق والامتيازات والالتزامات والمسؤوليات المتوازنة الدقيقة عبر فترة من الوقت من خلال وجود صراعات وتنافسات وحلول لها.

تتعلق المنظمة بمهام ومسؤوليات تقع على كل فرد من مجتمع النظام كالمنظمة التجارية والصناعية أو الخدمية أو الحكومية ، لذا قد تصنف بعض الدول بأنها منظمة مركبة أو منظمة عليا أو نهائية تتضمن عدد من المنظمات ، والتي ليس لأية منظمة إزاءها سلطة مماثل سلطة الدولة بمهامها ، وتقيم الدولة داخل إطارها منظمات ثانوية كالهيئات المحلية أو الخاصة.

لذا تعتبر المنظمة تنظيم اجتماعي رسمي راسخ وثابت يحصل على موارده من البيئة الداخلية والخارجية المحيطة به ويعالجها بغرض إنتاج نوع من المخرجات المطلوبة.

ويمكن تحديد العناصر الأساسية في المنظمات كالآتي:

- رأس المال والعمالة: عناصر إنتاج رئيسية تجهز عادة من بيئة المنظمة المحيطة بها.
  - الإنتاج : يشكل نشاط المنظمة لتحويل مدخلاتها لمنتجات وخدمات وفق وظائف الإنتاج
  - المنتجات والخدمات: تنفذ وتستهلك من قبل البيئات المحيطة بالمنظمة كمرتجعات مقابل المدخلات من التجهيزات.
- ماهية المنظمة الرقمية (الإلكترونية):

تعتبر المنظمة الإلكترونية ناتج التحول الظاهري للأعمال القائمة علي التقنية الرقمية نتيجة للاستخدام المكثف لنظم المعلومات وقد زاد انتشارها ببزوغ شبكة الإنترنت ، وهذه التطورات الحديثة هي التي أضحت تشكل معالم البيئة والمجتمع الرقمي، ومعظم منظمات الأعمال اليوم قد بدأت بالفعل في التحول من الأداء التقليدي إلي استخدام التقنية الرقمية لأداء أعمالها وتقديم خدماتها، ومحاولة للوصول إلي جميع المستفيدين منها، ويتشكل ذلك في تدفق المنتجات والخدمات المميزة المتسمة بالجودة العالية والتكلفة البسيطة وإمكانية الاستخدام الواسع المكثف بالمنظمات المعاصرة لشبكات الإنترنت العالمية.

وتنوعت المنظمات التي تتعامل مع المنظمة الرقمية، مما أدى إلى بزوغ منظمة الأعمال الإلكترونية E-Business والتجارة الإلكترونية E-Commerce والحكومة الإلكترونية E-Governance والتعلم عن بعد Distance Learning والمدرسة الإلكترونية E-School والجامعة الافتراضية Virtual University والمكتبة الرقمية Digital Library.

ويمكن تحديد ماهية المنظمة الالكترونية فيما يلي :

- كيان منظم يستخدم التقنيات الرقمية والمعلوماتية وشبكات الإنترنت لتحسين أداء مهامها وعملياتها المختلفة ونقلها لمن يحتاج إليها في الداخلها والخارجها.
  - تنظيم محدد مخطط الكتروني يعمل في مجالات أو في قطاعات الخدمات الحكومية او منظمات المجتمع غير الهادفة للربح
  - تنظيم ديناميكي متطور يركز على الأداء الإبداعي والابتكاري لرأس المال البشري العامل الاساسي في تعامله مع بيئته الداخلية والخارجية علي حد سواء.
  - نظام ديناميكي متفاعل مع المتغيرات الخارجية والداخلية يستخدم تقنيات الاتصالات والمعلومات لإنشاء اليات التعامل مع النظم الرقمية
- سمات المنظمة الالكترونية:

تتسم المنظمة الالكترونية بسرعة التحرك بمرونة للتعامل مع المتغيرات المتسارعة التي يشهدها العالم اليوم، ويتم استنباط بناء المنظمة والتنظيمات التي من خلالها يحصل المجتمع على فائدة من وجوده، وهي من اهم الكيانات التي تعتبر وسيط يعمل على سد احتياجاته ورغبات المجتمع، لذا لا تظهر المنظمة للوجود تلاقئاً ولكن يتطلب الامر جهد منظم وعمل شاق لبزوغها وسط المجتمع .

ويمكن تناول اهم هذه السمات على النحو التالي:

- سهولة الدخول الى الاسواق الجديدة بسرعة فائقة
- التكامل الشديد بين الدرجة العالية من التقنية الرقمية وتصميم الاعمال بكفاءة عالية
- لديه اختيارات متعددة كبيرة للجودة وسعر مناسب للخدمات تقدم للمستهلك
- تتمتع بدرجة عالية من المنافسة المحلية والعالمية والعمل بأسلوب البقاء للاقوى والاكثر ربحية وتطوراً
- تتعامل مع قضايا المعلومات والمعرفة، وتسعى للحصول على القيمة المضافة الاعلى، وتقوم بمباشرة ادارة الاعمال على مدار اليوم كاملاً بلا انقطاع
- زيادة الاعتماد على حلقات وشبكات الاتصالات المفتوحة متعددة الاطراف
- تعميق اللامركزية ونشر مراكز اتخاذ القرار عند مواقع التنفيذ مباشرة
- تعميق اليات الرقابة الذاتية والتقويم المتعدد الذي يركز على النتائج
- تعزيز نمط العمل المتوازي باستخدام امكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة وتوسيع المجال لتشغيل فرق مجموعات الاعمال.



■ مستويات المنظمة الالكترونية:

تستغرق المنظمة التقليدية في اساليبها لإدارة الاصول المادية وحركة المواد والمنتجات وقت طويلا على العكس من المنظمة الرقمية المنبثقة من هذا التوجه التي تقوم على التقنية والمعلوماتية حتى يمكنها البقاء والتواجد في عالم متغير علي الدوام.

ويمكن تحديد مستويات المنظمة الالكترونية في الاتي :

- مستوى القمة : الإدارة الاستراتيجية العليا التي تقدم التوجيه الشامل للمنظمة.
- مستوي التكتيك: الإدارة التكتيكية التي تطور الخطط والاستراتيجيات المحددة.
- مستوي تشغيلي: إدارة تشغيلية تدير وتوجه العمليات لتحقيق الأهداف والاستراتيجيات.
- مستوي تنفيذي اوفنى: ويقوم على العمالة غير الإدارية التي تنجز الأنشطة والمهام اليومية، وتسجل التصرفات وتعالج المدخلات وتنتج السلع والخدمات.

■ توجهات المنظمة الالكترونية :

تلعب تقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية دور فعال في العالم اليوم، حيث تآثرت قطاعات الاعمال والخدمات الحكومية بالتحويلات والتوجهات الالكترونية المتطورة التي شهدت تحولات جذرية جاءت في قمته نظم الاعمال الالكترونية التي تضمنت الحكومة الالكترونية والتجارة والإدارة الالكترونية، وقد تأثرت المنظمة الحديثة وتغيرت انماط أعمالها وتعاملاتها في المجتمعات التي بدأ باستخدام تقنيات نظم المعلومات المتقدمة والاتصالات والمعرفة الجديدة وشبكات الإنترنت ونظم المعاملات عن بعد.

ويمكن ايجاز اهم توجهات المنظمة الالكترونية في الاتي :

- بناء القدرات التنافسية وتحسين وتطوير المنتجات والخدمات
- اعادة هيكلة البناء واعادة الهندسة وتصميم سلسلة القيمة والقيمة المضافة
- تعميق استخدام التقنيات الجديدة واستثمار المعرفة والتأكيد على التعلم المستمر
- تخدم عملاء في كل مكان وتعمل على تحقيق الاداء السريع الاكثرمرونة واعلى قيمة
- استثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدام تقنيات جديدة وعمليات مترابطة لانتاج القيمة والقيمة المضافة

تتربط مع العملاء والمتعاملين معها بشكل الى وتستخدم نظم وتقنيات متطورة لتبادل واستثمار المعرفة

- اسس المنظمة الالكترونية وتقنيات المعلومات
- تؤثر نظم المعلومات المحوسبة والمنظمة الالكترونية كل منها على الآخر، وباتجاهات عديدة، وتتضمن مجموعة من المفاهيم والأسس المشتركة .
- ويمكن تحديد اهم اسس المنظمة الالكترونية لتقنية المعلومات فيما يلي :
- تتواءم وتوافق نظم المعلومات مع المنظمة بغرض تزويدها بالمعلومات الضرورية التي تحتاجها مجموعات فرق العمل بالمنظمة.
- الانفتاح والتوعية على التأثيرات التي تحدثها نظم المعلومات بغرض الاستفادة من التقنية الحديثة التي تستخدمها انظمة المعلومات الالكترونية.
- توعية المديرين بان نظم المعلومات يمكنها أن تغير وتبدل من حياة المنظمة.
- انشاء علاقات متداخلة بين تقنية المعلومات من جهة والمنظمة من جهة أخرى، التي يمكن ان تتأثر بعدد كبير من العوامل الوسيطة، ومن اهم هذه العوامل التالية :
- بنية المنظمة وإجراءات العمليات المعيارية المتبعة فيها
- ثقافة المنظمة والعاملين وسياساتها المتأثرة بمحيطها الخارجي الذي تعمل فيه
- البيئة المحيطة بالمنظمة وإمكاناتها وعلاقاتها المتداخلة مع المنظمة
- القرارات الصادرة عن إدارة المنظمة ومدى تأثيرها على استثمار الإمكانيات المتطورة والمتسارعة لتقنيات المعلومات والاتصالات الالكترونية.

#### ثانياً: وظائف عملية الادارة الالكترونية

- تعتبر عملية الإدارة جوهرية لتسيير أمور الإنسان ويلمسها عندما يحتاج الإنسان لترتيب حياته وشؤونه وكذلك بالمنظمات الصغيرة والكبيرة التي يجب وضعها تحت آلية تنظيمية تؤدي بها لتحقيق أهدافها والمجتمع بحاجة إلى اليات بموجبها توجه منظماته وترتب سير العلاقات وشئون أفرادها ومتطلباته .هل يمكن اضافة
- ماهية وظائف عملية الادارة الإلكترونية:

عرف تايلور الادارة بأنها فن الادارة الذي يعبر عن المعرفة الدقيقة لما تريد من الرجال عمله والتأكد من انهم يقومون بعمله باحسن طريقة وارخصها، وايضاً فايول قصد بها انها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق واصدار الاوامر والرقابة، اى يمكن ان تكون وظيفة لتنفيذ الاشياء عن طريق الاخرين مثل المديرين والعاملين المساعدين بالنظام، وتتميز الادارة العليا

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

بأنها القوة المفكرة التي تملك وتصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الامثل للموارد البشرية والمادية اللازمة مع باقى اعضاء المنظمة من القوى البشرية العاملة مع الادارة . ويمكن تحديد ماهية وظائف عملية الادارة على النحو التالى:

- عملية اجتماعية مستمرة تتضمن مجموعة من الناس يعملون معا لتحقيق هدف واحد مشترك بقصد الاستغلال الامثل للموارد عن طريق التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة للوصول الى الهدف بكفاءة وفاعلية، وتعمل على اشباع حاجات الافراد من السلع والخدمات، فلذلك يصبح عمل الادارة مستمر طوال حياة المنظمة

- تفاعل النظام الاداري مع البيئة الخارجية والداخلية والموارد البشرية والمادية التى تتعامل معها الادارة وتبدأ بالتخطيط والتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وتنظيم كيفية توزيع المسئوليات والمهام على الافراد العاملين، وتوجيه أنشطة الافراد وارشادهم في ضوء الاتجاهات المناسبة لتحقيق الاهداف المطلوبة مع الاستعانة بالدور الرقابي والتأكيد من ان التنفيذ يسير على اساس الخطة الموضوعة .

- إنجاز أهداف تنظيمية من المنظور التنظيمي والإداري يتم من خلال الأفراد وموارد أخرى من خلال القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والتوظيف والتوجيه والرقابة، وهذه الوظائف تهتم بتوقع المستقبل وتحديد أفضل السبل لإنجاز الأهداف التنظيمية، وتنظم الموارد البشرية والمادية من خلال تصميم هيكل أساسي للمهام والصلاحيات، وتحديد التوظيف عن طريق اختيار وتعيين وتدريب الافراد لوضع المناسب في المكان المناسب بالمنظمة، واستمرار التوجيه لإرشاد وتحفيز الموظفين باتجاه الأهداف المخطط مع تنشيط عمال التقويم والرقابة لتقييم تنفيذ الأعمال.

### ■ مبادئ وقواعد عملية الادارة :

تعتبر الإدارة مجموعة متكاملة من الخبرات والمهارات والقدرات أغلبها مكتسب بالتعليم والتدريب والمران العملي وقليل منها فطري موروث، فهي علم وتقنية تقوم بالاستخدام الفعال والكفاء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق أهدافها، وقد طورت من قبل الاصول الاساسية للإدارة وقدم فايول مجموعة من المبادئ وأشار انها ليست قوانين، وانما مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات

التي تتضمن كل المهام الإدارية لتنفيذ الوظائف الإدارية التي تلائم التطبيق على جميع المستويات الادارية.

ويمكن تحديد هذه المبادئ على النحو التالي:

- التخصص وتقسيم العمل : يتيح للعاملين والمديرين كسب البراعة والضبط والدقة التي ستزيد من جودة المخرجات والحصول على فعالية أكثر في العمل بنفس الجهد المبذول.
- تكافؤ السلطة والمسئولية: متأصل في الأشخاص والمناصب فلا يمكن تصورهما كجزء من المسئولية التي تعمل من خلال إعطاء الأوامر والصلاحيات للقائمين على العمل.
- احترام القواعد واللوائح والنظم: الانضباط وتشمل طاعة التطبيق والسلوك واحترام العلاقات الخارجية ذات الصلة بين صاحب العمل والموظفين.
- وحدة الأمر مصدر الأوامر: يتلقى الموظفون أوامره من مشرف واحد فقط ويعمل المشرف بمجموعة من الأهداف لإدارة فعاليتها نحو تحقيق الأهداف
- وحدة التوجيه: إخضاع اهتمامات الفرد بحيث لا يطغى على الاهتمامات العامة للمنظمة وخضوع المصالح الخاصة للمصلحة العامة مع تقييم وتقدير العمل
- مكافأة العاملين والموظفين: قيمة مدفوعة يجب أن تكون مرضية للجميع ويتوقف مستوى الدفع على قيمة الموظفين بالنسبة للمنظمة وتحلل هذه القيمة لعوامل عديدة منها تكاليف الحياة التي توفق بين الموظفين وظروف العمل.
- التسلسل الرئاسي وسلسلة التدرج والمركزية: مستويات السلسلة الرسمية للمديرين من المستوى الأعلى للأدنى تسمى خطوط رسمية يكون بعض المديرين هم حلقات الوصل في هذه السلسلة فعليهم الاتصال من خلال القنوات الموجودة فيها، وبالإمكان تجاوز هذه القنوات فقط عندما توجد حاجة حقيقة لتجاوزها.. وقنوات الاتصالات
- المساواة والعدالة: مراعاة الإنصاف بين جميع الأشخاص في السلطة.
- ثبات العاملين واستقرارهم: استقرار بقاء الموظف في عمله وعدم نقله من عمل لآخر، ينتج عنه فعالية أكثر ونفقات أقل.
- المبادرة وروح المبادرة: تسمح للموظفين بالتعبير بحرية عن مقترحاتهم وآرائهم وأفكارهم على كافة المستويات فالمدير القادر على إتاحة فرص للتعبير أفضل من المدير الغير قادر عليها.

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- روح الفريق وجماعة العمل :إضفاء روح المرح للمجموعات في الوحدات التي بها شدة لتعزيز روح الألفة والترابط بين الموظفين ومنع أي أمر يعيق هذا التآلف.
- الترتيب والموازنة: تقليل زيادة الاهتمامات بوضع إجراءات من شأنها تقليل الاهتمامات الفردية بينما تقوم إجراءات أخرى بزيادتها وفي كل الحالات يجب الموازنة بين الأمرين.
- ابعاد وظائف عملية الإدارة الإلكترونية ومتغيراتها:

يتفق الكثيرون الان على ان انماط الهياكل التنظيمية الهرمية مستقرة الاوضاع في مبدأ توزيع السلطة والمسؤولية وتفرد الاقسام والادارات باختصاصات محددة، ولكن عصر المعلومات لا يستقيم مع تلك الثوابت الادارية، ويتطلب الامر انماط تنظيمية تتصف بالمرونة والحركية والقابلية للتغير لتتماشى مع الطبيعية الديناميكية لتقنيات المعلومات، وتكوين الهياكل الشبكية التي تعتبر انسب مع عصر نظم المعلومات والتنظيم القائم على فرق العمل التي تعتبر أكثر توافقاً من التنظيم الفردي القائم على المشاركة الكاملة اجدى في حالة توزيع السلطة وتششت المسؤولية، وتقوم الفكرة المحورية للإدارة من الدرجة الاولى متغيرة ومتجددة ومتطورة وتعامل الإدارة بأنها ديناميكية حيث انعكست على وظائف الإدارة.

ويمكن تحديد ابعاد وظائف الإدارة الإلكترونية على النحو التالي:

- الإدارة وسيلة المجتمع للتنمية وتوظيف واستثمار موارده لتحقيق اهدافه
- الاستعانة بالتكنولوجيا كوسيلة لتحقيق الانتاجية والنمو لتحقيق مايريد المجتمع
- البحوث والتطوير يغيران التكنولوجيا المتطورة والمتبادلة والثقافة والاقتصاد.
- ويمكن وضع الوظائف الادارية في اطار الوسائل والتقنيات الحديثة للمعلوماتية بصورة جوهرية في مضمون العلمية الادارية نفسها بمنهج جديد، يقوم باحداث تغير وتجديد في وسائل وادوات عمل الإدارة وبنية علاقاتها واتصالات التنظيم الاداري، وتعديل التنظيمات الهرمية والوظيفية والمركزية والاتصالات العمودية والافقية وصلاحيات تفويض السلطة.
- ويمكن تحديد اهم المتغيرات الى انعكست على وظائف الإدارة الإلكترونية فيما يلي :
- انتقال من منظومة المعلومات المحوسبة المستقلة الى منظومة المعلومات الشبكية
- انتقال من نظم المعلومات الادارية التقليدية الى نظم المعلومات الادارية الإلكترونية
- انتقال من ادارة الاشياء الى ادارة الرقميات ومن نظم المعالجة بالدفعات الى نظم المعالجات التحليلية الفورية

- العمل من خلال شبكات الاتصالات على اساس تقنية حوسبة الخادم الالكتروني والعميل والمستخدم، والتعامل مع الانشطة الافتراضية بدلاً ادارة الانشطة المادية
  - تحول المنظمات من الهياكل المركزية الجامدة الى الهياكل المرنة
  - الانتقال من التنظيم الهرمي القائم على سلسلة الاوامر الى التنظيم الشبكي والتعامل بزمن الانترنت بدلاً من الزمن الاداري
  - التعامل بأسلوب الادارة عن بعد بدلاً من الادارة العمل المباشرة
  - انتقال مهام القيادة المركزية المرتكزة على العاملين الى القيادة المرتكزة على اللامركزية والتقنية، ومن اسلوب قيادة الاخر الى قيادة الذات
  - التحول من الرقابة بأسلوب مقارنة الاداء الفعلي الى الرقابة المباشرة المستمرة، والتعامل بقاعدة مفهوم الميزة التنافسية المؤكدة بدلاً من مفهوم الميزة النسبية.
- ومن اهم التغيرات التي جاءت بها تقنيات الحديثة شبكات الإنترنت ويجب مراعاتها، ولكن بقواعد وأسس عمل جديدة يمكن أن تكون عوامل قوة للإدارة عند الاستجابة الفاعلة لها ويمكن أن تكون تحدياً خطيراً أمام الإدارة الحالية إذا لم تتميز بفعالية عالية.
- وظائف عملية الادارة الالكترونية:

نجد أن الوظائف الإدارية للمنظمات في ظل عصر المعلومات والإنترنت وما بعد الانترنت تغيرت من وظائف تعتمد على نظم المعلومات المستقلة إلى وظائف تعتمد على نظم المعلومات المندمجة في الاعمال، ومن وظائف تعتمد على الأنظمة التقليدية إلى الأنظمة الخبيرة والذكاء، مما يساعد على إعادة هندسة كل نظم العمل الإداري والتحول من الهياكل المركزية إلى توظيف الهياكل المرنة.

واسهمت التغيرات التكنولوجية المهمة في خلق اسلوب جديد للادارة الحديثة يختلف عن الاسلوب السابق، وتقنيات الاتصالات التي اسهمت في تغير مضامين وظائف العملية الادارية التقليدية من تخطيط وتنظيم ورقابة وتنسيق واتخاذ القرار، فلم تعد وظيفة التخطيط نشاط رسمي روتيني يسبق التنفيذ من الاعلى الى اسفل وكذلك قد تغيرت اجراءات باقى الوظائف ويمكن تحديد ماهية وظائف عملية الادارة الالكترونية فيما يلي:

مجموعة عناصر اساسية للنشاط الاداري والوظائف الادارية التي تعمل كقواعد الادارة .

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- منظومة تنظيمية ووظيفية مرنة مفتوحة تتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية للمنظمة التي تتعامل معها باقتدار ورشد .
- حزمة العمليات المترابطة من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات وفقاً لمتطلبات المواكبة والاستخدام المناسب لتقنيات المعلومات من عتاد الكمبيوتر والبرمجيات وشبكات الاتصال والإدارة الرشيدة التي تدير موارد المنظمة

### ثالثاً: التنظيم الإداري الإلكتروني

يعد التنظيم أحد عناصر عملية الإدارة ومن المنظور التنظيمي يعتبر إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد والموارد المالية والمادية، وينصب اهتمام التنظيم على تجزئة العمل المراد القيام به وتحديد جماعات العمل وتشكيل مراتب مستويات السلطة وإيجاد توازن بين السلطة والمسؤولية لتحديد تفويض السلطة وصلاحياتها المناسبة، كما يقوم بتأسيس العلاقات بين الأنشطة التي سيتم ممارستها والمستخدمين الذين سيقومون بها، ويربط بين الوسائط المادية وامكاناتها وطاقاتها البشرية والتسهيلات والاجراءات اللازمة لتفعيل الأنشطة، ولكي يتم التنظيم والتنسيق بين الاعمال والمعاملات لابد من تصميم بناء رسمي للمهام والعلاقات والادوار الخاصة بالسلطة والقيادة لمباشرة الاعمال والمهام المطلوبة . ولا تزال ادارة القرن الواحد والعشرين تولى عناية فائقة وتهتم بتعميق فهمها لمحددات السلوك التنظيمي الذي يعمل على تكوين النسيج المتكامل من المفاهيم والتقنيات الادارية التي تسعى من خلالها لتوظيف نظريات ومفاهيم التنظيم في عمليات التوجيه والرقابة وادارة الموارد البشرية وادائها. وتنمية علاقاتها بالهيكل التنظيمية من خلال الظروف والعوامل التي توجد بها الادارة، وقد ظهرت معطيات جديدة تعمل على تطوير عملية التنظيم الإداري في علوم الادارة المعاصرة التي تراعى من منظور التنظيم التقني للحاسبات والمعلومات لتحديد التنظيم الإداري الإلكتروني.

### ■ التنظيم الإداري: Organization

يتكامل التنظيم كمفهوم إداري بالمنظمات المعاصرة الربحية والخدمية، وايضاً بيئة الادارة ومتغيراتها المحيطة بها التي تتطلب ضرورة القيام بواجباتها لحماية حقوق جمهورها المستفيد، وفق تنظيم دقيق يوافق القواعد والمبادئ الادارية الحديثة، وهناك مفاهيم متنوعة للتنظيم الإداري، يختلف بعضها عن بعض واصبح التنظيم وتحديد مفهومه غاية في حد ذاته .

ويمكن تحديد ماهية التنظيم الإداري فيما يلي:

- عملية تحديد الاستخدام المنظم للمصادر المتاحة لتحقيق أعلى قدر من التنظيم والتنسيق لربط المهامات والوحدات والأنشطة، ويتم تصميم التنظيم في بناء هيكل منظم يعمل وفق الخرائط التنظيمية التي توجد بها مربعات وخطوط توضح من رئيس من .
- تنظيم متكامل يحدد ويبين العلاقات بين الأنشطة وسلطات إصدار الأوامر واتخاذ القرار.
- عملية تقوم بدمج الموارد البشرية والمادية من خلال هيكل رسمي يبين المهام والسلطات.
- تنظيم خاص محدد بشكل وطرق تتضمن عدد من الأفراد مشتركة في الأعمال وتكون بينهم علاقات مباشرة ذات تنظم ومرتب محسوس في المسؤوليات والأهداف المتفق عليها.
- عملية تنظيمية تقوم على هيكلة أنشطة الجهاز الإداري سواء كان عاما أو خاصا الى عدة قطاعات وإدارات وأقسام تقوم بعمل الأنشطة بسهولة ويسر لتحقيق الأهداف الطموحة.
- هيكل وسلوك وعلاقات واتصالات بين كل المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المنظمة.
- إطار يتم من خلاله القيام بالأعمال والأنشطة الإدارية المحددة في التنظيم المتضمن نطاق السلطة والمسؤولية لكل وحدة تنظيمية على حدة مع علاقات العمل بين وحدات الإدارة بالاعتماد على مبادئ أساسية كنطاق الإشراف ووحدة الأمر وتدرج السلطة .
- تنظيم وترتيب للأنشطة بطريقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة، وهذا التنظيم يعطى للمنظمة شخصيتها الاعتبارية وميزاتها الإدارية .
- عملية تعمل على ترتيب الأنشطة بطريقة منظمة ومنسقة تساهم في تحقيق أهداف المنظمة وتعطيها شخصيتها وميزاتها الاعتبارية والإدارية، وتعزز وقدرتها على الاستجابة للتغيرات في بيئتها الداخلية والخارجية.

■ المكونات الأساسية للتنظيم الإداري:

يوجد مجموعة من المكونات الأساسية لعملية التنظيم الإداري التي ينظر إلى بعضها كقيود تنظيمية تحد من المرونة والقدرة على الاستجابة لمتغيرات البيئة التنظيمية للمنظمة ويمكن تحديد المكونات الأساسية للتنظيم الإداري فيما يلي :



## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- الهيكل التنظيمي: هيكل رسمي تنظمي تقوم الإدارة عن طريقه بممارسة وظائفها من خلال تحديد المهام والسلطة وانسياب العمل داخل المنظمة.
- التقسيم الإداري: يجمع المراكز والأنشطة والوظائف في إدارات وأقسام خاصة، ويتم التجميع على أساس الوظيفة أو المنتج والخدمة أو المنطقة الجغرافية.
- سلسلة الأوامر: وحدة الأوامر التي تعمل على :
  - الانتقال من السلطة الخطية إلى الوحدات الاستشارية.
  - الانتقال من سلسلة الأوامر الخطية إلى الوحدات المستقلة والفرق المدارة ذاتياً.
  - الانتقال من رئيس مباشر واحد إلى تعدد الرؤساء المباشرين.
- الرسمية: تعمل في ضوء قواعد ولوائح محددة تقوم بالآتي:
  - الانتقال من التعليمات الحرفية إلى السياسات المرنة.
  - الانتقال من قواعد الإجراءات المحددة إلى إدارة الذات.
  - الانتقال من جداول العمل القياسية والمجدولة إلى جداول العمل المرنة والمتغيرة.
- المركزية واللامركزية: يرتبطان بمستوى تركيز السلطة وتفويضها وتتصف بالآتي :
  - المركزية : سلسلة اتخاذ القرارات في المستوى التنظيمي الأعلى من خلال احتفاظ القيادات بصلاحيات وسلطات اتخاذ القرارات اللازمة للقيام بمهام الوظيفية وتؤدي إلى نطاق رقابة ضيق من خلال تعدد المستويات التنظيمية
  - اللامركزية: توزيع السلطات والصلاحيات لتحصل المستويات التنفيذية الوسطي على حق اتخاذ القرارات دون الرجوع إلى المستويات القيادية وتؤدي إلى نطاق رقابة أوسع من خلال تقليل المستويات التنظيمية والهيكل التنظيمي.
- أنشطة التنظيم الإداري وأهميته :

يعد التنظيم الإداري وسيلة لتحقيق الانسجام وتلافي الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات وتحديد العلاقات بين الأفراد والادارات والمساعدة على نقل المعلومات وتوحيد الجهود لترشيد الانفاق وتوزيع الصلاحيات ويقوم التنظيم الإداري بإداء عدد من الأنشطة داخل الإدارة ويمكن تحديد أهم هذه أنشطة التنظيم الإداري في الآتي:

تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف التنظيمية .

- تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية .
- تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدر مناسب من السلطة.
- تصميم مستويات اتخاذ القرارات.
- يعد التنظيم الإداري وسيلة لتسيير المعاملات والمهام والمتطلبات وتفعيل مصادر موارد إدارة المنظمة فمن خلال التنظيم يمكن تنسيق سبل إدارة الإمكانيات المتوافرة المادية والطاقات البشرية بحيث تتوجه نحو تحمل مسؤولية الإنجازات المطلوبة التي تعمل على تحقيق غاية المنظمة المحددة سابقا في عملية التخطيط.
- ويمكن إيجاز بعض من أهمية التنظيم الإداري في المنظمات بأنواعها على النحو التالي:
- احد وظائف العمليات الإدارية التي تؤثر على فعالية العناصر الأخرى.
- تقوم ببناء العلاقات فيما بينهم وتهتم بالتعامل مع الأفراد والجماعات
- تلازم كافة الأنشطة وعمليات الإدارة الأساسية والفرعية.
- توضح بيئة العمل للأفراد من خلال توزيع المهمات والمسؤوليات المكلف بها كل فرد.
- تعمل على تصميم تقسيم التنظيم العام وتحدد فيه نوعية وحدود السلطات والصلاحيات.
- تقوم بتنسيق بيئة العمل لإزالة العقبات وبناء الروابط بين وحدات العمل المختلفة وتحديد التوجيهات الخاصة بالتفاعل بين العاملين والمستفيدين على كل المستويات.
- تصميم الهيكل الرسمي لاتخاذ القرارات وتنظيم العلاقات الرسمية بين العاملين بالمنظمة
- تعزيز قنوات انتقال الأوامر بشكل مرتب عبر مستويات اتخاذ القرارات .
- تطبيق العملية التنظيمية ستدعم الإدارة من تحسين إمكانية إنجاز وظائف العمل.
- انواع التنظيم الإداري :
- يوجد العديد من انواع التنظيم تتشكل في مجموعات من التنظيمات الأساسية وتنظيمات فرعية أخرى، ويحتلف التنظيم بين منظمة وأخرى وايضاً من نمط إدارة الى إدارة أخرى .
- ويمكن حصرهم انواع التنظيم في الآتي:
- التنظيم الهرمي التقليدي: تنظيم رأسي يعمل بنمط تسلسل السلطة من أعلى مستويات القيادة إلى أسفل مستويات الإدارة، وتنشأ بالمنظمات البيروقراطية الكبيرة

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

وقد قلت فعالية هذه المنظمات اليوم في ظل التغيرات المتلاحقة على جميع المستويات بسبب انها بطئية وغير تنافسية وبعض المنظمات قامت بتخفيض عدد مستويات التدرج التنظيمى الهرمى

- التنظيم المفرطح: يؤدى لتقليل واختصار عدد مستويات الادارة واصحاب السلطة الاعلى لاتخاذ القرارات حيث ساعدت نظم المعلومات على اختصار هذه المستويات داخل المنظمة عن طريق امداد المديرين بقدر كاف من المعلومات للاشراف على عدد ضخم من العاملين حيث تم تفويضهم بصلاحيات اتخاذ القرارات اكثر مما كان في الماضى، وهم بالضرورة لا يعملون في مكتب واحد وحيانا بعيدين عن المدير.
- ويوجد عدد من التنظيمات الفرعية التى يمكن ان يتضمنها البناء التنظيمى
- التنظيم الرأسي الاستشاري : يتضمن أنشطة كثيرة وعلاقات معقدة ويصعب إلمام المدير بكل ما حوله مما أدى إلى لوجود وحدات استشارية متخصصة لتقديم النصح والمقترحات
- تنظيم حسب الوظيفة: تجميع الأعمال والأنشطة المتشابهة بحيث يؤديها أفراد الاقسام والإدارات كاعمال التخطيط والميزانية والعلاقات العامة .
- تنظيم حسب المنتج:تنظيم الأنشطة الخاصة بالمنتجات المادية والخدمية.
- التنظيم الإقليمي: إنشاء فروع بمناطق متعددة إداريا مرتبطة بالفرع الرئيسى وذلك لتقديم الخدمات المناسبة في مختلف المناطق .
- التنظيم على أساس المستفيدين : تجميع الأنشطة التي تخدم فئة محددة من الجمهور او المستفيدين من المتعاملين مع المنظمة.
- التنظيم المختلط: يجمع بين عدة أنواع من التنظيمات ويمتاز بالمرونة ويعاب عليه ضعف السلطة المركزية فيه .
- التنظيم الرسمي : هيكل تنظيمي ويحتوى على أنظمة خاصة ومكتوبة وتحدد طرق أداء العمل في الجهاز الإداري بالمنظمة تهدف الى إشباع احتياجات التنظيم.
- التنظيم الغير رسمي : يعبر عن التفاعلات والأنشطة التي يقوم بها الأفراد خارج نطاق الأنظمة والقوانين التى تهدف لإشباع احتياجاتهم ورغباتهم وليس احتياجات التنظيم .

■ خطوات عملية التنظيم الإداري:

- توضع فقرة خاصة بالخطوات هنا يوجد عدد من الخطوات اتباعها في عملية التنظيم:  
ويمكن تحديد بعض من اهم هذه الخطوات في الاتي:
- التعامل مع الخطط والأهداف: توضح خطط المنظمة الغاية والأ أنشطة التي يجب أن تسعى لإنجازها ومن الممكن إنشاء إدارات جديدة أو إعطاء مسؤوليات جديدة لبعض الإدارات كما يمكن إلغاء بعض الإدارات أو إنشاء علاقات جديدة بين مستويات اتخاذ القرارات، فالتنظيم الذي سينشئ الهيكل الجديد سيقيد العلاقات المعمول بها في التنظيم القديم .
  - تحديد الأنشطة الضرورية لإنجاز الأهداف: تحدد الأنشطة الضرورية التي تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية المحددة، وتعد قائمة بالمهام الواجب إنجازها ابتداء بالأعمال المستمرة التي تتكرر عدة مرات وانتهاء بالمهام التي تنجز مرة واحدة في فترة زمنية مناسبة.
  - تصنيف الأنشطة: فحص كل نشاط تم تحديده لمعرفة طبيعته ووضعها بمجموعات في ضوء العلاقات المعمول بها بالمنظمة وتبدء بتصميم الأجزاء الأساسية في الهيكل التنظيمي.
  - تفويض العمل والسلطات: التفويض كقاعدة لهذه الخطوة هو أصل العمل التنظيمي في بدء الإدارات وتحديد غاية ومهام وأداء الإدارة كأساس للسلطة.
  - تصميم مستويات العلاقات: تحدد العلاقات الرأسية والعرضية الأفقية في المنظمة ككل حيث يوضح الهيكل الأفقي من هو المسؤول عن كل مهمة، أما الهيكل الرأسي يعرف علاقات العمل بين الإدارات العاملة، ويجعل القرار النهائي واضح وتحت سيطرة المديرين. ويلاحظ أن التنظيم الإداري التقليدي ومكوناته قد شهدت تغيرات كبيرة عبر تطور الفكر الإداري، وينظر إلي مكوناته على أنها قيود رئيسية في التنظيم الإداري المعاصر القائم على التنظيم الشبكي الذي يتسم بمرونة الاتصال بين أفراد التنظيم التي تتغير حسب المهام وتنقسم المعلومات والمعرفة فيما بينهم، حيث أن شبكة الإنترنت وتقنيات الاتصالات والمعلومات أدت لتجاوز هرمية الاتصالات المستويات الإدارية لأن لدى كل موقع الأسبقية على نفس الويب

■ وظائف التنظيم الإداري الإلكتروني: E\_ Organization

يعمل التنظيم الإداري الإلكتروني على إجراء تغيير بمستويات وشكل الهياكل التنظيمية بالمنظمات المعاصرة، وذلك لتحويلها من الهيكل التنظيمي الطويل باستخدام هياكل تنظيمية تميل للتفرطح، وتتعدد مشكلات الهياكل الطويلة باغلب المنظمات لطول المسافات بين الإدارة العليا والعاملين مما أدى لوجود بعض المعوقات في التنسيق بين عمليات الاتصال . وتتطلب الإدارة الإلكترونية هياكل تنظيمية مرنة تساعد على وجود قنوات جديدة لتدفق المعلومات بشكل أفضل ورفع كفاءة وفاعلية عمليات الاتصالات بالمنظمة بالإضافة الى المرونة لاجداث تغييرات وتعديلات بهياكل التنظيم نفسها لمواجهة عيوب والقضاء على مشاكل الادارات .

وقد شاهدت عناصر بناء التنظيم الإداري تطورات كثيرة خلال الفترة الماضية التي سبقت ظهور الانترنت مما يعنى اعادة التنظيم اوتطويره، الا ان هذه التطورات لم تكن وحدها في قوتها وابعادها فبعضها يبقى الهيكل على حاله ويدخل وحدات تنظيمية ذات سمة فنية كالتنظيم المصفوفي Matrix\_O، والتنظيم المشروعى Project\_O، والانتقال من السلطة الخطية Line\_Authority الى السلطة الاستشارية Staff\_Authority، وبعضها كان يحافظ على السمة الرسمية في الصلاحيات والوظائف والاتصالات وان كان يتجاوز الهيكل التنظيمي في ايجاد هياكل تنظيمية متعددة كما هو في وحدات الاعمال اللامركزية المستقلة، لذا ظهرت تطورات تنظيمية قبل الانترنت وايضاً تطورات بعد ذلك وخاصى مع التنظيم الإلكتروني.

■ عناصر بناء تنظيم الادارة الالكترونية:

يرتبط التنظيم الإداري بطبيعية المكان من حيث الهيكل التنظيمي وسلسلة الاوامر عبر المستويات التنظيمية الرسمية التي تكون اكثر كثافة وظيفية داخل المنظمات وتكون اقل كثافة وظيفية خارجها

ويمكن تحديد اهم عناصر بناء تنظيم الادارة الالكترونية في الاتي:

- تنظيم قائم على الفرق والنظم الخلوية القائمة على تحالفات استراتيجية داخلية وخارجية

الانتقال من التنظيم العمودي إلى التنظيم الأفقي والتنظيم المصفوفي أو المشروعى.

الانتقال من الهيكل القائم على الوحدات الثابتة إلى الهيكل القائم على فرق المدار ذاتياً.

- الانتقال من الهيكل المحدد إلى الهيكل المرن غير المحدد.
  - تجميع الوظائف وتحديد الوحدات والسلطات الاستشارية وإعادة توزيع الاختصاصات
  - الانتقال من الوحدة التنظيمية الواحدة إلى وحدات تنظيمية مصغرة ومستقلة.
  - استبعاد بعض الوحدات الادارية واستحداث وحدات تنظيمية جديدة
  - تحويل بعض الوحدات الادارية الحالية الى وحدات تعمل وفق النظام الالكتروني
  - تنظيمات ادارية متنوعة تتضمن وحدات ادارية جديدة، ومن اهم هذه الوحدات :
- نظم ادارة قواعد البيانات والمعلومات والمعرفة الكترونياً
  - ادارة الدعم التفرنى
  - ادارة العلاقات في التنظيم الالكتروني
  - ابعاد تنظيم الادارة الالكترونية :
- شكلت الثورة الالكترونية وماتبها من تطور في نظم المعلومات والاتصالات تأثير واضح على عمليات التنظيم والقيادة، واصبح الهيكل التنظيمى للادارة ذا اهمية عالية في الفكر الادارى الحديث، وفي ظل التطوع الى ما يسمى بالادارة الرقمية والادارة الالكترونية واتساع استخدام شبكات الانترنت برزت فرص جديدة لتطوير البناء التنظيمى، واصبح من الممكن استكشاف الشبكات المحتملة من العملاء وانتقاء افضلهم بما يناسب ظروف المنظمة، وظهرما يسمى بالهيكل التنظيمى الشبكي القائم على المشاركة في المعلومات على جميع المستويات عن طريق سهولة الاتصالات الافقية والراسية بين جميع العاملين والجمهور المستفيد . ويعتبر التنظيم الادارى الالكتروني نمط من انماط الادارة المنفتحة:
- ويمكن تحديد اهم ابعاد التنظيم الادارى للادارة الالكترونية فيما يلى:
- البعد التنظيمى : يتشكل البناء التنظيمى المفتوح في اى منظمة الكترونية من اجزاء ثلاثة وتعمل على فعالية البناء التنظيمى، ويتضمن :
  - التوجه نحو الادارة الاستراتيجية لتحقيق قيمة مضافة على مستوى المنظمة منها وظائف صياغة هوية المنظمة والقيادة الاستراتيجية وتكوين راس المال والرقابة الاستراتيجية، وتفعيل توجيه امكانات والطاقات البشرية بالمنظمة
  - ضم وحدات للخدمات المشتركة التى تباشر الوظائف ذات الطبيعة الاستشارية ومنها ادارة الموارد البشرية والادارة المالية وادارة التخطيط وادارة البحوث والتطوير وادارة ضبط الجودة وغيرها

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- تشكيل وحدات الاعمال التنفيذية التى تقوم بتنفيذ العمليات الاصلية المحققة لمنتجات القيمة والقيمة المضافة واشباع رغبات العملاء والجمهور المستفيد.
- البنية التنظيمية : تشكل مجموعة القوى والعوامل المحيطة بها التى تؤثر عليها وتحدد قدرتها للحصول على الموارد. وتختلف البنية التنظيمية وتتميز بانها متغيرة اومستقرة مغلقة اومفتوحة ميكانيكية اوديناميكية، ويرجع ذلك الى التحولات الاقتصادية والتكنولوجية السريعة، وتتطلب البيئة المستقرة التى ينتسب لها التنظيم محدد الملامح ذات الاجراءات والاختصاصات الواضحة والدقيقة القائمة على الاتصالات والعلاقات الرسمية والتسلسل الرأسى بشكل كبير التى تشبه الهيكل الميكانيكى اما البنية المتغيرة فيناسبها تنظيم مرن وغير محدد فيه بشكل قاطع كل من الاختصاصات والانشطة والمسؤوليات وعدد محدود من الاجراءات والقواعد ويميل الى المشاركة ونظم الاتصالات الافقية بين العاملين وهذا ما يطلق عليه الهيكل العضوى.
- التكنولوجيا اوالتقنية :تستخدم المنظمة هذه التقنية التى تكون مزيج من الموارد البشرية والمواد الخام والمعدات التى تستخدم العمال والعاملين لتحويل المواد الخام الى سلع تامة الصنع وتقدم خدمات متنوعة.
- والعديد من الموارد غالبا ماتكون نادرة و تتنافس المنظمات على نفس الموارد، وهي عملية صعبة وغير مؤكدة، ويتم تصميم الهيكل التنظيمى وتنمية ثقافة المنظمة بطريقة تسمح للأعضاء بتأمين وحماية حصول المنظمة على الموارد التى تحتاجها لتحقيق أهدافها .وهذه الابداعات الهائلة التى تستند على التراكمات العلمية المتعاطمة التى انصهرت وتشابكت اليوم وانتجت تقنية متكاملة التى تتعامل مع تقنيات الحاسبات والاتصالات الدقيقة والتقنية العالية لنظم المعلومات يتطلب التنظيم الادارى مرنا تنظيمية منفتحة.
- الثقافة التنظيمية :مجموعة القيم والعادات والتقاليد السائدة فى المنظمة ومعايير السلوك المتعارف عليها والتى تعمل بمثابة اساس لنظام الفكر الادارى للادارة لتحكم سلوك الافراد داخل المنظمة. وتتسم مجموعات الافراد بقواسم مشتركة بين اعضاء المنظمة، وتشكل مجموعة المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة وعناصر العملية التنظيمية فى مجملها معايير السلوك لتحديد ما هو مقبول وما هو غير مقبول من

السلوكيات والقرارات على كافة المستويات داخل المنظمة . وتتميز المنظمات ذات الهياكل العضوية بتطوير الثقافات المختلفة عن المنظمات ذات الهياكل الميكانيكية، وللقيم النموذجية دورا في الضغط على المنظمة الآلية وعلى الابداع والتفكير في المخاطر وتحدي التقاليد الراسخة والآراء.

- استراتيجية المنظمة: تنتهج المنظمة استراتيجية لتطوير المهارات والمعارف والقدرات التي تسمح بالتنافس بنجاح في بيئتها واكتساب ميزة على منافسيها

#### رابعا: هيكل تنظيم الادارة الالكترونية E\_Organization Structures

يعمل الهيكل التنظيمي بصفة عامة على اجراء تغيرات بمستويات التنظيميات الداخلية في المنظمات، وقد ظهرت الحاجة إلى تصميم عدد من الهياكل التنظيمية للادارة بما يتناسب مع احتياجات البيئة التنظيمية، وتطورت اشكال تصميم الهياكل مع تطور الادارة وتنوعت وذلك ليتوافق الهيكل التنظيمي مع البنية التنظيمية للادارة وعوامل القوى والمتغيرات المؤثرة عليها من جميع الجوانب، لذا وضع في الاعتبار الاحتياجات والمتطلبات الخاصة بالبيئة الداخلية والخارجية عند تصميم اشكال الهياكل التنظيمية للادارة

##### ■ هيكل التنظيم الاداري:

تعددت تعريفات هيكل تنظيم البناء الاداري، والقاسم المشترك هو انه عبارة عن بناء يحدد الاغاط الادارية المكتاملة التي يؤديها الافراد ضمن المستويات الادارية، كما انه يحدد المسؤوليات والصلاحيات التي يتم تنظيمها بحيث توجه جهود المنظمة باتجاه تحقيق الاهدافها . ويمكن تحديد ماهية الهيكل التنظيمي الاداري على النحو التالي:

- هيكل رسمي تنظيمي تقوم الادارة عن طريقه بممارسة وظائفها من خلال تحديد المهام والسلطة وانسياب العمل داخل المنظمة
- إطار عام تمارس الإدارة بداخله وظائفها التي تربط بين أنشطة الوظائف المتعددة التي تقوم بها أجزاء التنظيم المختلفة بالمنظمة
- بناء منظم يوضح بالخرائط التنظيمية طريقة تجعل في الإمكان التوصل عن طريقه مسارته الي انجاز الاعمال لتحقيق الأهداف التي يسعى إليها النشاط .
- مخطط تنظيمي مكون يحدد الآثار المترتبة على انتقال هيكل المنظمة الذي يقيد المنظمة باحتياجات التشغيل في المستقبل.



## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- هيكل منظم للبنية عضوية التي يتم تصميمها بحيث يساعد الأفراد على اداء الوظائف بمرونة وسرعة للاستجابة إلى الأوضاع المتغيرة في كثير من الأحيان.
- مخطط عام يعرض الجوانب الهامة من الهياكل التنظيمي ليوضح العلاقة بين السلطة والمسؤولين والمسائلة والناس الذين يدخلون ضمن نطاق المنظمة، ويرشد جوانب التنظيم الوظائف الرئيسية والعلاقات وخطوط السلطة والمسؤولية الرسمية.
- ولتحويل الهيكل التنظيمي التقليدي الى هيكل تنظيمي الكتروني لابد من دراسة علاقات العمل وطبيعة الهيكل التقليدي بالمنظمة، ويتميز الهيكل التنظيمي الالكتروني في انه يجمع بين التنظيم والادارة في الادارة الحديثة والفكر التقني للمعلومات والاتصالات
- ماهية الهيكل التنظيمي الالكتروني :

يعتبر الهيكل التنظيمي الالكتروني الاداري احد مستلزمات التحول من الادارة التقليدية الى الالكترونية وقد يحمل الهيكل الالكتروني في مضمونه النظري الخصائص الهيكلية التقليدية من وظائف رئيسية واخرى سائدة وثالثة فنية، فضلاً عن توزيع الادوار والمسؤوليات والصلاحيات ونحوها .

ويمكن تحديد ماهية الهيكل التنظيمي الالكتروني على النحو التالي :

- هيكل الكتروني منظم يتسم بالاستخدام المكثف لتقنية المعلومات باركانها الرئيسية
- هيكل تنظيم شبكي قائم على العلاقات المتشابكة تستخدم شبكات الحاسبات لدعم الاتصالات والتنسيق والتعاون فيما بين الافراد ومجموعات العمل
- بنائ منظم يقوم بادارة الاصول والافكار لتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات بدون التقيد بالحدود التنظيمية التقليدية اوالموقع الطبيعي للمنظمة.

■ مبادئ تصميم هيكل التنظيم الالكتروني:

يعتبر البناء التنظيمي الاداري اهم الركائز التي تقوم عليها الادارة في تيسير جميع عملياتها الادارية واعمالها ومهام الادارة بالاضافة الى تنظيم القوى البشرية والامكانيات والموارد المادية على جميع المستويات من مختلف جوانب التنظيم الاداري للمنظمات، ويوجد عدد من المعايير والاعتبارات التي يجب مراعاتها عند تصميم البناء التنظيمية لهيكل الادارة الالكترونية ويمكن تحديد اهم مبادئ تصميم الهيكل البنائي للتنظيم الاداري الالكتروني فيما يلي:

- وحدة الهدف: لكل تنظيم هدف يسعى إليه .
- تقسيم العمل: جعل كل فرد مسئولاً عن جزء من العمل.
- إعادة توزيع الاختصاصات: على المعلومات الالكترونية أكثر من الوظائف الكتابية
- تساوي المسؤولية مع السلطة: مسئولية وظيفية تتبعها سلطة تمكنها من الأداء المرن.
- تجميع الوظائف: تنظيم إداري على أساس الوظائف ونوعية العمل المطلوب.
- قصر خط السلطة: تقليل المستويات الادارية واستبعاد بعض الوحدات الادارية.
- المرونة: قابلية التنظيم للتكيف ومقابلة التغيرات الداخلية والخارجية في وقت وجيز
- دون الحاجة الي إحداث تعديلات جوهرية بها او استحداث وحدات تنظيمية جديدة على ان يراعى ان يكون شكل التنظيم:

- أكثر تفرطحاً وبه عدد اقل من الوظائف الادارية الفرعية.
- يدور محور العمل في التنظيم المعلوماتي على مجموعات فرق العمل.
- بناء تنظيم معرفي قائم على الخبراء الذين ينظمون الاعمال ويوجهون انشطتهم ليصححو ادائهم من خلال المعلومات المرتدة
- دعم عملية اتخاذ القرارات بتقنيات نظم المعلومات المتطورة من خلال البدائل المتاحة وسرعة الاستجابة لعمليات صنع واتخاذ القرار .
- تكامل فرق العمل بشبكات التنظيم المعلوماتي بدلاً من الادارات المستقلة والمتباعدة
- التحول من المركزية الى اللامركزية وتفعيل دور المشاركة في الادارة المدار ذاتياً
- تطوير اساليب تدريب الافراد ليصبحوا قادرين على انتاج المعلومات والتعامل معها من اجل تطوير الانتاج الخدمي والربحي
- سمات التنظيم الاداري الالكتروني :
- ويعتبر التنظيم الاداري الالكتروني احد متطلبات الادارة الحديثة التي تهدف لاعادة البناء بتصميم تنظيم مناسب، ويتسم البناء التنظيمي للادارة الالكترونية بمجموعة من السمات.
- ويمكن تحديد اهم هذه السمات فبالاقى :
- التفكير والتطوير لتوجيه عمليات صنع واتخاذ القرارات من منظور مجتمع المنظمة.
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكين الإبداع والابتكار والمشاركة .
- التركيز على أنشطة العمليات المنتجة للقيمة والتخلص من الأنشطة المهذرة للقيمة

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- إتباع مبدأ التركيز واستثمار قدراتها المحورية لتحقيق أعلى إنجازات ممكنة
  - استخدام منظم لتقنيات الاتصالات والمعلومات للتحويل التدريجي بالمنظمة الإلكترونية
  - استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية وتنمية وحفز الابتكار والإبداعات .
  - تنمية الثقافة التنظيمية المحابية للتفكير والتواصل بشفافية
  - التأكيد على قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وتنمية روح الفرق .
  - تفعيل القدرات المحورية وإطلاقها وتنمية مجالات استثمارها لتحقيق قدرة التنافسية .
  - استثمار القدرات لتكوين ميزات تنافسية من خلال بناء العمليات الفعالة وإنجازها
  - تعزيز النظرة الاقتصادية لقياس الكلفة والعائد من كل نشاط إداري
  - تنمية ودعم أخلاقيات قيم العمل الإيجابية لتنمية الثقافة التنظيمية الإيجابية
  - تنمية وتجديد وتوظيف المعرفة وتيسير التعلم المستمر.
  - تنمية التفكير المنظومي والإدارة بالاهداف والنتائج.
- انواع الهياكل التنظيمية الادارية الالكترونية :

تتعدد المسافات بين الادارة العليا والعاملين بالهياكل الطويلة فيها التي تعوق التنسيق بين عمليات الاتصال لذا يمكن استبدال الهياكل التنظيمية الطويلة باستخدام هياكل تنظيمية اخرى تميل للتفرطح التي تعمل على تدفق المعلومات ورفع كفاءة وفعالية عمليات الاتصالات. ويمكن تحديد اهم انواع الهياكل التنظيم الاداري الالكتروني على النحو التالي :

- هيكل التنظيم الوظائف: يهدف لتخطيط العمليات والأعمال المقررة وتقسيمها إلى إدارات مسئولة عن مجموعة من الأنشطة المتجانسة ومتباينة كإدارة الانتاج والتسويق وإدارة التمويل وغيرها وإسنادها إلى الادارة الوسطى التي تكون مسئولة عن العمليات التي تدخل ضمن نطاقها، وتركز جهود الإدارة العليا على رسم أهداف النظام وتحديد رسالتها وتخطيط استراتيجيتها ومتابعة تنفيذ توجيهاتها والرقابة عليها، بحيث لا تتدخل في الأنشطة التنفيذية إلا استثناء حينما تقتضى الضرورة، واطلق على هذا التنظيم أسم منظمة الرقابة والأوامر كما أسماها بيتر أركر.

هيكل التنظيم المتعدد : هيكل تنظيمي يبنى على فكرة تقسيم المجموعات الرئيسية من المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة للجمهور والتزامن مع الزيادة الكبيرة في

حجم المنظمة ومعاملاتها في عصر المنظمات العملاقة الى تربط بين نطاق كبير من الجمهور والعلماء مع توسيع فئة الانتاج والخدمات والسوق واستيعاب اكثر لمنظومة تكنولوجيا الانتاج والصناعة والاقتصاد الحر.

- هيكـل تنظيم المنظمات العالمية : الاتجاه نحو عولمة الاسواق واتساع نطاقها الجغرافي ليشمل الأسواق الخارجية بجانب السوق المحلي الداخلي لمعاملات المنظمات بأشكال تنظيمية جديدة تشمل فروع خارجية ومن الممكن التمييز بين نمطين متباينين لهذا التصميم :

● النمط الأول: تنظيم الفروع وهنا لكل فرع استقلاله كاملة عن الفروع الأخرى، وتتركز أنشطته على الظروف المحلية التي يوجد فيها هذا الفرع، بما في ذلك المجالات المختلفة للتسويق كمنافذ التوزيع والترويج وغيرها وتحتفظ إدارة المركز الرئيسي بأنشطة البحوث والتطوير والتخطيط والمتابعة بها .

● النمط الثاني : التنظيم العالمي Global تعمل جميع الفروع الوطنية تحت استراتيجية واحدة متكاملة ومتناسكة بين الفروع المختلفة بما في ذلك أنشطة البحوث والتطوير والترويج على النطاق الإقليمي والدولي، وتوفير الإمكانيات لتسهيل الانتقال بعوامل الانتاج والتسويق والتمويل للتحرك من فرع إلى آخر لتبادل الدعم فيما بينهم .

- هيكـل التنظيم الشبكي Network Orgnizayion: تنظيم متشابك قائم على شبكة العلاقات المتعددة يستخدم شبكات الحاسبات لدعم الاتصالات والتنسيق والتعاون بين الافراد ومجموعات العمل والاصول والافكار لتوفير وتوزيع المنتجات والخدمات بدون التقيد بالحدود التنظيمية التقليدية والموقع الطبيعي للمنظمة، ويقوم هذا التنظيم أيضاً على نظم شبكات الانترنت القائمة على تقنيات الاتصالات والمعلومات

- هيكـل التنظيم المفرطح : يقوم على عدد اقل من المستويات الادارية ومستوى اقل من الموظفين واصحاب السلطة الاعلى لاتخاذ القرار حيث تساعد نظم المعلومات على اختصار عدد من المستويات داخل المنظمة وامداد المديرين بقدر كاف من المعلومات للاشراف على اكبر عدد من العاملين وتفويض بعض الافراد لاتخاذ القرار .

- هيكـل التنظيم الرقمي Digital Organization: يعمل في ضوء اتساع نطاق استخدام شبكات الإنترنت والانترنت والاكسترا نتوهي تعتبر امتداد للتنظيم الشبكي لمنظمات الاعمال والخدمات الالكترونية، ومن أهم مظاهر التنظيم الرقمي:

● الاعتماد على أطراف خارجية لتزويدها ببعض مكونات المنتج أو الخدمة المطروحة في أسواقها الخدمية والانتاجية

● شيوع استخدام شبكات الانترنت واستكشاف مستفيدون وعملاء محتملين وانتقاء أفضلهم بما يناسب ظروف المنظمة من حيث التكلفة والجودة وغيرها .

وقد أتاح هذا التطوير الجديد للهيكل التنظيمية إمكانية التركيز على الأنشطة التي تتمتع فيها بميزة جوهرية وتنافسية في ضوء معايير جديدة مطلوبة كدرجة المهارة في أداء الأنشطة، والتكنولوجيا الفريدة التي قد تحتكرها المنظمة ، والميزة المستدامة والميزة التنافسية على المدى، ومن الضروري أن تركز هذه السمات على خلق قيمة حقيقية تعكسها مدركات المستهلك، ومع النمو في قوى الحواسب وشبكات الانترنت مما أدى الى تحويل بعض من المهمات والأنشطة في منظمات الاعمال الى مشروعات اعمال الكترونية تتسم بالتنظيم الرقمي الشبكي التي تمثل البنية المثالية لتطبيق واستخدام الادارة الالكترونية، ومن اهم التنظيمات الشبكية الرقمية الشبكات الرسمية والشبكات غير الرسمية والشبكات الالكترونية، وتساعد التنظيمات الشبكية على المشاركة التامة في المعلومات بجميع المستويات عن طريق سهولة الاتصالات الأفقية والرأسية بين جميع العاملين في المنظمة، وقد اعترض هذا التنظيم بعض من العقبات السلوكية في عدد من الدول النامية مثل ضعف الميل إلى المشاركة في المعلومات وايضاً بعض الاعتبارات النفسية والاجتماعية في مثل هذه المجتمعات .

ولا يزال استخدام نموذج الهياكل الرقمية بالدول النامية ومنها مصر محدوداً لغاية بسبب قصور انتشار شبكات الاتصالات على المستوى الداخلى المحلى والخارجى من جانب، ومن جانب آخر بدأت بعض المنظمات في الأخذ باستراتيجية إسناد بعض المكونات للسلعة أو الخدمة إلى الآخرين عن طريق المكاتب الاستشارية الكبرى وبيوت الخبرة في هذا المجال وخاصة بالنسبة لعدد من الخدمات التي قد يقدمها الآخر.

#### خامساً: التخطيط الإداري الإلكتروني

يعتبر إمداد الخدمة ممكناً عندما توفر المنظمة معلومات حديثة وصحيحة وفورية تناسبية التوقيت للملائم ويحدث هذا من خلال الاستخدام الأمثل لتقنيات نظم المعلومات، وذلك يمثل التحدي الذي يواجه أي منظمة في التخطيط السليم لتطوير وإدارة واستخدام مواردها الثلاث التي تتمثل في المعلومات المتدفقة والمتوافرة لها، من التقنية ونظم المعلومات المستخدمة، والموارد البشرية المنوط بها للقيام بالمهام التي تعمل على تحقيق أهداف المنظمة في ظل استراتيجياتها التي تعتبر مواردها الأساسية لتقديم خدمات ممتازة مرتبطة بالقيم اللحظية التي يحصل عليها العملاء والجمهور.

■ ماهية التخطيط الإداري:

اجمع علماء الإدارة على ان التخطيط يعنى التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له لمواجهة من خلال تحديد مسبق لاسلوب العمل، وعن طريقه يتم تحديد الوسائل وتحقيق الاهداف على المدى الزمني لجميع الخطط المصاغة سلفا لتحقيق الانجاز المطلوب ذات الصبغة الإدارية كأساس لوظيفة التخطيط الإداري التي تقوم بتوجيه ورقابة العملية الإدارية . ويمكن تناول ماهية التخطيط الإداري في ضوء الآتي :

- احدى وظائف الإدارة التي تركز على التقارير المعدة سلفاً بما يجب عمله في المستقبل لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة وهو عمل يسبق التنفيذ .
  - عملية مستمرة تتضمن تحديد طريقة سير الأمور التي سيقوم بها الأفراد وستعمل بها الإدارات والمؤسسة ككل لمدة أيام وشهور وحتى سنوات قادمة.
  - عملية توضح بتقرير عام إلى أين تريد المنظمة أن تصل مستقبلاً وكيف يمكنها تحقيق ذلك وتحديد الأهداف المستقبلية للتنظيم وبيان المهام والأنشطة الواجب القيام بها والاستخدام الامثل للموارد والامكانيات المتاحة.
  - تحديد سير العمل في المستقبل واصدار قرارات تؤثر على مستقبل المنظمة والتنبؤ بالاثار المحتملة للقوى المؤثرة على اوجه نشاط المنظمة والمستقبل الغير معروف الذي يعمل في ظروف غير مؤكدة وتتغير بصفة مستمرة
- ويمكن تحديد محاور التخطيط الإداري في النقاط التالية:

- التنبؤ بالمستقبل :محاولة للكشف عن التقديرات والاحتمالات والافتراضات التي يتوقع تحقيقها في المستقبل المبنية على اساس علمي مدروس قائم على دراسات جادة وبيانات كاملة ودقيقة وحديثه وليس على التكهانات والاجتهادات الشخصية .
- الاستعداد للمستقبل: اهداف محددة قابلة للتحقيق واقعية يراد تحقيقها في المستقبل وانما يجب فضلا عن ذلك ان يكون هناك محددات للامكانيات والموارد المتاحة المادية والبشرية لتحقيق الاهداف المحددة الواضحة القابلة للتحقيق في فترة زمنية كافية لانجازها، ويتم ذلك من خلال المحاور الفرعية التالية .

- تحديد الاهداف: يبدأ بماذا نريد أن نفعل؟ وتحديد المطلوب عمله في المستقبل.
- ربط المطلوب بالاهداف : أين نحن من ذلك الهدف الآن؟
- تحديد العوامل التي ستفعل عملية التخطيط ومعوقاتها، وما هي العوامل التي ستساعدنا

أو ستعيق تحقيق الاهداف المطلوبة ؟ والاستعداد لها

● تحديد اختيار البدائل المتاحة : ما البدائل المتاحة لدينا لتحقيق الهدف؟ وما هو البديل الأفضل؟ واتخاذ قرارات الاختيار وتحديد بدائل التنفيذ ومتى البداية والنهاية.

لذا يتضح أن التخطيط عملية تسبق التنفيذ تقوم على تنبؤ مدروس ناتج عن الخبرة والمعرفة المبنية على اسس علمية منظمة ومخططة ينتج عنها تخطيط للأهداف العامة والتفصيلية مع تحديد الوقت والإجراءات اللازمة لتنفيذها .

■ فوائد التخطيط الإداري :

يصبح العمل بدون خطة ضرباً من العبث وضياح للوقت حيث تعم الفوضى والارتجالية ويصبح تحقيق الهدف بعيد المنال، وتبرز أهمية التخطيط في توقعاته للمستقبل وما قد يحمله من صدمات وتقلبات، والأهداف التي يراد الوصول إليها هي أهداف مستقبلية أي أن تحقيقها يتم خلال فترة زمنية محددة قد تطول أو تقصر، وهذا يفرض على الإدارة عمل الافتراضات اللازمة لما قد يكون عليه هذا المستقبل وتكوين فكرة عن ما سيكون عليه الوضع عند البدء في تنفيذ الأهداف خلال مراحل التنفيذ المختلفة.

ويمكن ايجاز بعض من فوائد التخطيط الإداري فيما يلي:

- توقع الأحداث مما يجعل الإدارة في مواقف تسمح لها بتقدير الظروف في المستقبل.
- يحدد ويوضح أهداف المنظمة ويساعدها على مواجهة وتجنب المفاجآت والصدمات التي قد تواجهها في المستقبل ويهد لها فرص لمواجهة المنافسة في السوق .
- يساعد على تحديد الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الأهداف وتحديد الموارد المطلوبة وتحقيق الاستثمار الأفضل لها مما يؤدي إلى الاقتصاد في الوقت وتكاليف الإنتاج لرفع جودة المنتجات ليضمن الاستخدام الأمثل للموارد.
- يساعد على تطوير أسس قاعدة البيئة التنظيمية حسب الأعمال التي يجب أن ينجزها الهيكل التنظيمي لتحديد المستويات القياسية في كل مرحلة وبالتالي يمكن قياس مدى تحقيق الأهداف مما يمكننا من إجراء التعديلات اللازمة في الوقت المناسب
- يساعد في التنسيق بين الإدارات والأقسام وفروعها المختلفة وجميع الأعمال على أساس من التعاون والانسجام بين الأفراد بعضهم البعض وبين الإدارات المختلفة وما يحول دون حدوث التضارب أو التعارض عند القيام بتنفيذ هذه الأعمال.

- يساعد في تنمية مهارات وقدرات المديرين عن طريق ما يقومون به من وضع للخطط والبرامج وتحديد الموظفين والعاملين من الفنيين والاداريين، وتحقيق الأمن النفسي ويزيد التفاهم والتعاون والاستقرار الوظيفي الامر الذي يؤدي إلى الإستخدام الأمثل للموارد.
  - أساس لبقية الوظائف الادارية ونقطة الإنطلاق لتنفيذ وظائف الإدارة.
  - وسيلة فعالة في تحقيق الرقابة الداخلية والخارجية على مدى تنفيذ الأهداف.
- اعتبارات إعداد الخطط الادارية :

تعتبر عملية إعداد الخطط عمل ذهني شاق يتطلب جهود كبيرة لوضع الخطط والإلمام بجوانب عديدة عن المشكلة التي يراد التوصل إليها وتوفير لإمكانات المادية والبشرية اللازمة لوضعها، لذا مراعاة تحري الدقة في تحديد جوانب الخطة مسألة حيوية يجب أخذها في الاعتبار عند العزم في إعداد الخطط، ويتم باستخدام الأساليب العلمية والاستفادة بقدر الإمكان مما هو متوافر لدى المخططين من المعلومات، وذلك للوصول إلى درجة عالية من الكفاءة والفاعلية في مراحل وخطوات إعداد الخطط بدءاً من الإعداد والإقرار إلى التنفيذ والمتابعة.

ويمكن تحديد بعض اهم عوامل واعتبارات وضع الخطط :

- وجود اهداف واضحة ومحددة تنقسم الى اهداف كلية واهداف جزئية تمثل المنظمة.
- تجميع بيانات إحصائيات واقعية دقيقة حديثة تعبر عن الواقع الفعلي وقابلة للتنفيذ وتكون متعلقة بالوسائل والإمكانات المادية والبشرية اللازمة للخطة والوقت المناسب لتنفيذها والصورة التي سيكون عليها وضع التنفيذ من النواحي الاقتصادية الاجتماعية والسياسية.
- تحليل البيانات تحليل دقيق بما يكفل الوصول الى وضع خطة ناجحة .
- تحديد الموارد المالية والبشرية والوسائل والطرق التي تلزم تنفيذ الخطة.
- المرونة والوضوح ويكون بالإمكان تغييرها لمواجهة متطلبات المستقبل.
- وضع خطط بديلة يستند كل منها على افتراض معين ووسائل معينة لتنفيذها.
- تقسيم الخطط العامة لخطط فرعية تعكس الاهداف الرئيسية ويتم توزيعها لكل المنظمة.
- تحديد المدة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل خطة لتنسيق وتحديد اولويات التنفيذ.
- اذاعة الإعلان لنشر الوعي واحاطة المسؤولين عن الخطة داخل المنظمة لوضع



## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

العاملين في الصورة الحقيقية للأسس التي قامت عليها والأهداف التي تتوخى تحقيقها عن تنفيذها

- مشاركة العاملين في وضع الخطة أساس لضمان النجاح عند التنفيذ والتزامهم بها
- مراعاة الجانب الإنساني عند التنفيذ الذي يتم بواسطة أفراد لهم مجموعة من الخصائص والاستعدادات ولهم دور بارز في إتمام العمل
- كفاءة الجهاز الإداري لتنفيذ الخطة ودعم القيادات السياسية والإدارية وتحديد مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ .

### ■ مراحل التخطيط الإداري :

تتكون الخطط من مراحل وخطوات متكاملة تتمثل في سلسلة متتالية تتبعها عند بناء الخطط. ويمكن تناول أهم مراحل التخطيط فيما يلي:

- مرحلة الإعداد: تشمل دراسة العوامل المحيطة بالمنظمة كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وكذلك ظروف البيئة الداخلية كنوع الخبرات والكفاءات لدى الأفراد ونوعية الآلات والمعدات ومنها يمكن صياغة الأهداف المحددة بشكل واضح ووسائل تنفيذها.
- مرحلة الإقرار: الموافقة على الخطة بعد انتهاء المرحلة السابقة لتصبح الخطة جاهزة للتطبيق الفعلي، ولكن هذا لا يتم إلا بعد إقرارها من الجهات المختصة.
- مرحلة التنفيذ : تبدأ في حيز التنفيذ ويتم تنفيذها من خلال الآتي:-

### ● وضع عدد من البدائل لتحقيق الهدف.

### ● تقييم كل بديل من خلال معرفة تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف.

### ● اختيار افضل البدائل لتحقيق الاهداف المتوافقة مع سياساتها وتكون قليلة المخاطر.

### ● تحديد الأنشطة والأعمال التي يجب القيام بها لوضع البديل المختار موضع التنفيذ.

- مرحلة المتابعة :من أهم المراحل في عملية التخطيط، إذ لا ينتهي عمل المخطط بوضع الخطة بل يجب عليه أن يتأكد من تنفيذها وملاحظة أية انحرافات جوهرية دون الثانوية والبسيطة في الخطة والعمل على تلافيها ومتابعة الخطة وتقييمها، والبحث عن أسباب الانحراف يمكن اجراء الآتي:

### ●مراجعة الخطة نفسها

### ●مراجعة التنفيذ

### ●مراجعة الظروف الخارجية

- ويمكن إيجاز أهم خطوات مراحل عملية التخطيط في البنود التالية :
- تحديد الأهداف وترتيبها لتحديد امكانية تنفيذها والوقت اللازم لها .
  - جمع المعلومات لتحديد الاحتياجات والامكانيات لمعرفة الأوضاع الحالية والمتوقعة.
  - تحديد الوسائل والإمكانات اللازمة وتقدير الأموال المطلوبة .
  - التنبؤ بالمستقبل من خلال الماضي والحاضر ووضع الافتراضات والبدائل وتقويمها
  - اختيار البديل الأنسب من البدائل المتاحة لتنفيذ الخطة المطلوبة .
  - إقرار الموافقة على الخطة لرفعها للإدارة العليا المختصة لمناقشتها وإقرارها
  - تحديد المدة الزمنية لتنفيذ فروع الخطة ووضع اولويات التنفيذ
  - التنسيق بين الوحدات عند البدء في التنفيذ لجميع الخطط المطروحة
  - متابعة تنفيذ الخطط وتقييمها وفق خطوات التوقيت الزمني المحدد
  - كتابة التقارير عن سير العمل لتحديد الانجازات الصعوبات .
- وتقوم الاجهزة التنفيذية بالمنظمة بتحديد شكل السياسات والإجراءات والقواعد والبرامج التي يجب الالتزام بها لضمان التنفيذ الجيد وكلما كان البديل أقرب إلى تحقيق الهدف النهائي كلما كان مرغوباً به أكثر، حيث تعمل الجهة المنوطة بالتنفيذ على تحديد مدى تحقيق كل بديل للهدف، ويتم ذلك من خلال متابعة تنفيذ الخطة ومقارنة ما يتم تنفيذه اولاً بأول بما كان متوقعاً وقت الخطة الموضوعة سلفاً.

#### ■ ماهية التخطيط الإلكتروني E\_Planning :

يتشابه التخطيط الإلكتروني مع التخطيط التقليدي خاصة في استخدام بعض الوسائل التي يمكن ان تسهم في تحقيق الاهداف المطلوبة، ويعمل التخطيط التقليدي في جوهره من أعلي إلى أسفل لوضع خطط طويلة الأمد، ولكن مع تقنيات المعلومات والاتصالات وانتشار معاملات الانترنت وعمليات الأعمال الإلكترونية التي اثرت على شكل نماذج واساليب وظائف الادارة الذي جعل اساليب التخطيط الاداري بالقواعد القديمة غير فعال مع فكر الادارة الحديثة لذا لابد من قواعد جديدة في اسلوب ونماذج التخطيط الاداري في مجال الادارة الحديثة .

ويميل التخطيط الاداري الإلكتروني الى ان يكون تخطيط أفقي في إطاره العام ومتداخل ومتشابه بشكل كبير يتعامل مع مستويات الإدارة والعاملين بشكل اسرع ودقيق يتعامل مع المتغيرات المتلاحقة على المستوى الداخلي والخارجي للمنظمة لضمان نمو

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

الادارات الفرعية التى يمكن ان تتعامل مع الادارة الالكترونية القائمة على هيكل التنظيم الشبكي . ويمكن تحديد ماهية التخطيط الالكترونى في الاتى :

- عملية ديناميكية تعمل في اتجاه الأهداف الواسعة المرنة التى تكون قابلة للتجديد والتطوير المستمر في ضوء المتغيرات الذاتية والخارجية
- نظام للتخطيط الى بواسطة بعض العمليات باستخدام الحاسب الالى يعرف باسم CAPP computer added Process Planning، ويتم من خلال نظام تحويل المهمات الى اتخاذ قرارات مبرمجة في مخطط العمليات للنظم المبنية على استخدام الكمبيوتر
- تخطيط يقوم على الحاسب الالى باستخدام نظم جديدة للمعرفة كنظم دعم القرار والنظم الخبرة ونظم الشبكات العصبية والصناعية لتحقيق النظم المعروفة ببرامج تخطيط موارد المشاريع، ويشار اليها اختصاراً:

### Enterprise Recourse plan -ERP

- عملية تعمل على تخطيط وإدارة جميع المصادر التى تستخدمها الادارة الالكترونية بطريقة مُنسقة تهدف الى التكامل مع كل الوظائف عبر المنظمة من خلال نظم المعلومات التى يمكن أن تفي بحاجات الادارة الالكترونية.
- علمية متجددة تؤثر على النتائج المتحققة وتقوم باعادة تقدير النتائج المستهدفة واليات تحقيقها وتتضمن عملية التخطيط الالكترونى المجاور التالية :
- تقدير الادوات الحالية للامكانيات الرئيسية التى تتطلب توفير واستثمار التكنولوجيا الحديثة ومتطلبات الاجهزة والبرمجيات
- تقدير مهارات وامكانيات الموارد البشرية اللازمة لتنمية وصيانة ادوات التجارة الالكترونية اللازمة لتنمية وصيانة الاعمال.
- عملية تقوم بالتخطيط على أساس خدمات الصفحة الالكترونية لشبكات المعلومات التى تسمح للادارة بتقديم المعلومات وتداولها والموافقة على التقسيمات القانونية لخطة التطبيقات في المنظمة، وجمع وحداثها وتحديد صلاحيتها وسياسيتها المطلوبة الآن لتنفيذ خطط التطبيقات التى ستقدم من خلال التخطيط الالكترونى.

■ دواعي التحول نحو التخطيط الالكتروني:

تعددت المبررات والدواعي التي فرضت على الإدارة التحديث والتطوير، وقد ظهرت العديد من مداخل الإدارة الحديثة بشكل عام وإدارة التميز التي اعتبرت الإدارة الالكترونية كمدخل حديث للإدارة العامة الحديثة، واصبحت التحديث ليس فقط في فلسفة الإدارة وحدها بل على عمليات الإدارة أيضاً وخاصة التخطيط الإداري الالكتروني .

ويمكن تحديد اهم مبررات دواعي التحول نحو التخطيط الالكتروني فيما يلي:

- ضرورة العمل في الزمن الحقيقي بسرعة فائقة مع شبكات الانترنت لاستمرارية تدفق المعلومات الرقمية التي تضيف علي كل شيء بما فيها التخطيط المستمر
- تجاوز نظام التقسيم الإداري بين إدارة تخطط وعمال منفذون الى التقسيم الشبكي لجميع العاملين للمشاركة في التخطيط الالكتروني وكل فكرة يمكن ان تتحول لفرصة ممكنة
- امتلاك المؤسسة موارد محدودة في ظل احتياجها الى الاستمرار وعدم التلاشي للمنافسة
- ضعف افق التخطيط القديم وقيوده في ممارسة الخطط الطويلة والمتوسطة لاتتناسب بشكل تام مع نظم العمل في زمن الانترنت وعصر المعلومات
- تبسيط اجراءات التخطيط لتحقيق توفير للوقت والتكاليف والجهد المبذول لوصول المنظمة لاعلى مستويات الكفاءة والفعالية
- تحسين وزيادة كفاءة وفعاليات عمليات اتخاذ القرار، ويمكن تحويل قرارات المخاطر الى قرارات شبه مؤكدة وامكانية قياس المخاطر دورياً والاستعداد لمواجهتها وتغطيتها
- توسيع قاعدة البدائل والفرص وامكانية تقييمها واستخدام افضلها وتخفيض الطلب على خبراء التخطيط المهرة وزيادة انتاجية المنظمة وثبات جودة منتجاتها واعتمادتها

■ ماهية التخطيط الإداري الالكتروني:

يقوم التخطيط الإداري الالكتروني على استخدام اسلوب الفكر الاستراتيجي لتحقيق اهداف استراتيجية تتسم بالقرارات الشمولية التي تدعمها نظم المعلومات الالكترونية، وتتجه لتحديد الاتجاهات الرئيسية للاعمال، كما انها بانها تحدد المعالم الاساسية التي تسير على نهجها المنظمة كضرورة للتكيف والتعامل مع جميع القوى والعوامل ومتغيرات البيئة الخارجية والداخلية المحيطة بها، ولتفعيل تطبيق التخطيط الالكتروني من اجل استبدال

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

وتبسيط نظم اجراءات وقواعد العمل السابقة باستخدام نظم سريعة وحاسمة تقوم بالدرجة الاولى على استخدام شبكات الاتصالات الالكترونية .

واكد اشهرالشركاء الدوليين في مجالات تصنيع تكنولوجيا المعلومات على التخطيط الذى يركزعلى الاهداف الاستراتيجية كخفض التكلفة وتعجيل عمليات التطوير لادخال خدمات ومنتجات جديدة لزيادة الاستجابة مما يفيد الابتكاروالتخيل، الامرالذى ادى لاستخدام نماذج متقدمة للتخطيط الاستراتيجى قائم على اسلوب الرواية والقصة واسلوب السيناريوهات ويمكن تحديد ماهية التخطيط الادارى الالكترونى فيما يلى:

- تخطيط استراتيجى يعمل كاسلوب منهجى لتحديد النتائج والاهداف المرجوتحقيقها خلال فترة زمنية مستقبلية باستثمارالموارد المتاحة وفق اولويات وتنسيق يضمن التوزيع الامثل لتلك الموارد ويحقق اعلى عائد ممكن منها وذلك في ضوء الادراك الصحيح لاوزاع المنظمة وامكانياتها الذاتية من ناحية، والظروف والعوامل الخارجية من ناحية اخرى
- تخطيط بعيد المدى ياخذ في الاعتبارالتغيرات الداخلية والخارجية ليحدد المجالات المستهدفة بافضل اساليب المنافسة وهوعملية متجددة يتم تحديثها حسب المستجدات.
- عملية لمفتاح تنمية منشآت الاعمال لتتمكن من مباشرة عملياتها بفعالية وكفاءة تعمل لتحديد الاهداف وتخصيص الموارد لضمان استثمارامثل للفرص ومواجهة التهديدات
- اساس محورى يدعم عمليات المتابعة وتقويم الاداء على مستوى المنظمة وتقسيماتها التنظيمية تقوم بانشاء مناخ ايجابى للعمل وتركزعلى التزام الافراد بتحقيق غاياتها واهدافها من خلال رؤية مشتركة عند اعداد الخطط وتحمل مسئولية تنفيذها
- تخطيط قائم على استخدام نظم جديدة للمعرفة والتخطيط الاستراتيجى نحوتحقيق أهداف إستراتيجية لتبسيط نظم إجراءات العمل القائمة على شبكات الاتصالات الإلكترونية

### ■ مكاسب تطبيق التخطيط الادارى الالكترونى :

يعتبرالتخطيط احد واهم وظائف القيادة وتقع على عاتق الإدارة التى تعمل على النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق

الهدف من خلال المهمات والأنشطة الإدارية التي تنفذ الخطط المطلوبة، وتساعد في تحسين كفاءة وفعالية عمليات صنع اتخاذ القرار، والتحول من حالات ومواقف عدم التأكد الى حالات القرارات المؤكدة وتحمل المخاطر المحسوبة، وتحويل قرارات المخاطر الى قرارات شبه مؤكدة فضلاً عن امكانية قياس المخاطر والاستعداد لمواجهتها وتغطيتها، وتوسيع قاعدة البدائل والفرص وامكانية تقييمها واستخدامها لمواجهة التحديات المفروضة.

ويمكن تحديد اهم مكاسب عملية التخطيط الاداري الالكتروني على النحو التالي :

- الانطلاق من غاية ورؤية المنظمة ورسالتها للمستقبل : التخطيط لا ينشأ من فراغ ولا يعبر عن اهتمامات ورغبات منعزلة او غير مترابطة بتوجهات المنظمة وطموحاتها.
- الاستناد على منهجية واضحة لها قواعد واجراءات ومتطلبات تمر بها الخطط الاستراتيجية بمراحل تستخدم قواعد محددة والية معينة
- توظيف فعال للمعلومات المتاحة عن قدرات المنظمة وما قد تعانيه من معوقات اونقاط الضعف ويتوقف نجاح الخطة على دقة واكتمال نظم المعلومات بالمنظمة من حيث المعلومات التاريخية والحالية والاحصاءات والتنبؤات والتوقعات
- توظيف صحيح للمعلومات عن الظروف الخارجية والداخلية المحيطة بالمنظمة وما تكشف عنه من فرص او مخاطر .
- ترابط عناصر الخطة وتكامل الموارد والعمليات التي تباشرها المنظمة لوضوح علاقتها بالاهداف، تعتمد منهجية التخطيط على مفهوم النظم المفتوحة التي تتفاعل مع البيئة المحيطة بها وتتأثر بها وتؤثر فيها بحيث يمكن التوصل الى خطط طموحة .
- اعداد مجموعة من الخطط المتعددة كخطط قصيرة أمدها أيام أو أسابيع أو أشهر وأكثر تستجيب للظروف المختلفة وتتسم جميع الخطط بالمرونة من أجل الاستجابة لديناميكية التغيرات التي يمكن ان تتركز على الأسواق المتغيرة وحاجات الجمهور المحتملة.

#### ■ اهدف التخطيط الاداري الالكتروني:

يعمل التخطيط على توفير آليات لرصد حركات المتغيرات في البيئة المحيطة وتحليلها لتقويم اثارها وتحديد أنشطة ومهام واعمال المنظمة التي تعمل على تحقيق اهدافها .

ويمكن تحديد اهم اهدف التخطيط الاداري الالكتروني:

تحديد وتوجيه المسارات الاستراتيجية والدعم الاستراتيجي لخطط المنظمة

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- صياغة رسالة المنظمة واهدافها وتطويرها وتحديد الغايات والاهداف الاستراتيجية لها
- تحديد وتوجيه مسار العمل بالمنظمة وتوفير متطلبات تحسين اداء نموها وتقديمها.
- التأكد من ربط الاهداف الاستراتيجية بطموحات واهداف اصحاب المصالح والادارة العليا ومصلحة اعضاء المنظمة .

- توجيه الموارد والامكانيات والقدرات الى الاستخدامات الاقتصادية
- توجيه الجهود البحثية لتطوير اداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي
- التأكيد من تحقيق الترابط بين رسالة المنظمة واهدافها وما يتم وضعه من سياسات وقواعد ونظم لوائح تنظيم العمل والمعاملات.

### ■ انواع التخطيط الاداري الالكتروني:

يكون تخطيط مهماً عندما يحدث تغيير نوعي في المنظمة وتمارسه الإدارة العليا ويظهر تأثيره على المدى البعيد كالتخطيط لإضافة خط إنتاجي أو التخطيط لفتح اسواق جديدة. ويمكن تصنيف التخطيط حسب الهدف منه أو اتساعه إلى ثلاث فئات مختلفة:

- التخطيط الاستراتيجي: اسلوب او منهج يعمل على تحديد الأهداف والنتائج المرجوة تحقيقها في فترة زمنية مستقبلية واستثمار الموارد المتاحة وفق اولويات وتنسيق يضمن التوزيع الامثل لموارد للمنظمة، ويحقق اعلى عائد ممكن منها وذلك في ضوء الادراك الصحيح لادوضاع المنظمة وامكانياتها الذاتية من ناحية والظروف والعوامل الخارجية والداخلية المحيطة بالبيئة . ويحدث هذه التخطيط تغيير نوعي وتمارسه الإدارة العليا وتأثيره بعيد المدى كالتخطيط لإضافة خط إنتاجي جديد أو التخطيط لفتح سوق جديدة، كما يركز التخطيط الإستراتيجي على قضايا المدى البعيد ويؤكد على البقاء والنمو للمنظمة.
- التخطيط التكتيكي: يهتم بالدرجة الأولى بتنفيذ الخطط الاستراتيجية على مستوى الإدارة الوسطى ويركز على تنفيذ الأنشطة المحددة في الخطط التي تهتم بما يجب أن تقوم به كل وحدة من المستوى التنفيذي، وكيفية القيام به ومن سيكون مسؤولاً عن إنجازه، ويعمل التخطيط على ترجمة الأهداف والخطط العامة من قبل المدبرون الإستراتيجيين إلى الأهداف والنشاطات الأكثر تعييناً، وعادة تمارسه الإدارة الوسطى والعليا وتأثيره متوسط المدى، ويوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي كتقدير حجم الطلب على سلعة معينة.

- التخطيط التشغيلي: يركز على تخطيط الاحتياجات لإنجاز المسؤوليات المحددة للمديرين او الأقسام والإدارات وغيرها، ويستخدم المدير التخطيط التنفيذي لإنجاز مهام ومسؤوليات عمله كما يمكن أن يستخدم مرة واحدة أو عدة مرات، والخطط ذات الاستخدام الواحد تطبق على الأنشطة التي تتكرر كخطط الموازنة، أما الخطط المستمرة كخطط السياسات والإجراءات ونظم الاعمال والمعاملات، وتمارسه الإدارة الوسطى الدنيا وتأثيره متوسط المدى كتحديد احتياجات إدارة الإنتاج من المواد والموارد.
- ويوجد انواع اخرى للتخطيط يمكن ان يطلق عليه التخطيط النوعى والفرعى او التفصيلى المحدد الذى يمكن ان يتعامل به التخطيط الادارى الالكترونى داخل الخططه العامة.
- ويمكن تصنيف بعض من التخطيط الفرعى الى الاتى
- التخطيط من حيث تحديد الغاية او الوسيلة، وينقسم الى :
  - تخطيط الهدف : يرسم السياسة العامة ويحدد الاهداف المراد تحقيقها .
  - تخطيط ادارى منهجى : يقتصر فقط على تحديد وسائل التنفيذ .
- التخطيط من حيث النطاق او المدى او المجال وينقسم الى :
  - التخطيط القومى: تخطيط يتم على نطاق الدولة ويمتد ليشمل جميع اقاليمها .
  - التخطيط الاقليمى: تخطيط يتناول رقعة جغرافية معينة
- التخطيط من حيث المدى الزمنى وينقسم الى ثلاثة انواع:
  - خطط طويلة الاجل: تصل عادة مدة تنفيذها الى عشرة سنوات او اكثر وتتميز بانها تحدد الاهداف الرئيسية دون التفصيلية او وسائل التنفيذ .
  - الخطط متوسطة الاجل: يمتد مجالها الزمنى من ثلاثة سنوات الى خمس سنوات .
  - خطط قصيرة الاجل: يمتد مجالها الزمنى من سنتين فاقل وهي خطط تفصيلية تتولى تحديد الاهداف الفرعية .
- محاور التخطيط الادارى الالكترونى:
- تتعامل الادارة الالكترونية مع عدد من مجموعات فرق التشكيلات التى تدعم محاور التخطيط الادارى الالكترونى القائم على اليات وتقنيات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات:
- ويمكن تناول محاور التخطيط الادارى الالكترونى على النحو التالى:



- السرعة والتشابك والتنويع
  - تجاوز الوسطاء والتكيف السريع والتكامل للتوجه نحو التطوير المستمر
  - القفز فوق الحواجز والتحرر من القوالب للعمل عن بعد والتحرر من الأوراق
  - العمومية والاعتماد على المبادرات
  - التصميم حسب الطلب والانتاج الكبير والاستفادة من الفرص المتاحة للتنافسية
- سادساً: التوجيه وقيادة الإدارة الإلكترونية

تعتبر وظيفة التوجيه من أركان عملية الإدارة التي تتبع تكاملها فيبدأ بالتخطيط ثم التنظيم فالإرشاد الذي عن طريقه يتم الإشراف على المرؤوسين والاتصال بهدف إرشادهم وترغيبهم للعمل أثناء سير عملية التنفيذ وتقويم أداء العاملين ويتعاون أكثر من مستوى تنظيمي في القيام بعمليات التوجيه، وتتظافر جهود المديرين والمساعدين والمراقبين لتوجيههم أثناء تنفيذ الخطط علماً بأن معيار نجاح توجيه تعاملات الإدارة للأفراد ليحققوا ما ترغب الإدارة فيه.

#### ■ ماهية التوجيه الإداري :

يركز التوجيه على مستوى الإدارة الأدنى لأنه مكان تركزه به معظم العاملين بالمنظمة، وينظر إليها على أنه العمل أثناء التنفيذ لمواجهة أي مشكلات من أجل ضمان سير العمل بطريقة صحيحة لتوجيه العاملين نحو تحقيق الأهداف بأعلى درجة من الكفاءة والفاعلية.

ويمكن تحديد ماهية التوجيه الإداري في ضوء الآتي:

- الاتصال بالمرؤوسين الموظفين عن طريق الرؤساء وإرشادهم بالعمل المطلوبة وتحفيزهم وترغيبهم وتنسيق جهودهم مع قياداتهم لتحقيق باتجاه أهداف المنظمة
- ما يقوم به الرؤساء اتجاه المرؤوسين لتحديد الطريق الصحيح باتجاه الهدف مباشرة عن طريق نقل الخبرات السابقة أو تصحيح بعض الأفكار لديهم بغية تحقيق ما هو مخطط له.
- قيادة وتحفيز وتنمية العلاقات الإنسانية التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وحث روح التعاون والنشاط المستمرين العاملين في المنظمة من أجل تحقيق أهدافها.

■ مبادئ التوجيه الإداري:

تقوم وظيفة التوجيه على الكيفية والأسلوب الإداري الذي يستطيع من خلاله الرئيس دفع مرؤوسيه للعمل بأقصى طاقة ممكنة، في إطار يحقق من خلاله إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية، ويستخدم الرئيس أساليب ذاتية للتحفيز والتشجيع، وحتى يتم تحقيق التوجيه بفعالية فإنه يتطلب القيام بنشاطين مهمين هما :

- إصدار الأوامر: تعليمات معينة من الرئيس للمرؤوسين يلزمهم من خلالها بأداء عمل معين والتوقف عنه أو تعديله في ظل ظروف معينة.
- تحفيز العاملين وحثهم على تنفيذ الأوامر: استخدام مجموعة من الحوافز لإثارة سلوك الأفراد والتأثير عليهم للعمل بكفاءة عالية وتعزيز هذا السلوك لتحقيق أهداف المنظمة.
- ويمكن تحديد أهم مبادئ التوجيه الإداري على النحو التالي:
- إيجاد الثقة بمن يصدر الأمر وإحاطته الشاملة بالمواقف وقدرته على مواجهته
- البعد عن التباهي بالسلطة وتحفيز الأفراد وتشجيعهم لتحسين الأداء وزيادة إنتاجيتهم والتركيز على الأهداف الواجب تحقيقها وإعطاء فرص لمناقشة الأهداف والتأكيد على فهمها.
- التعامل بمرونة مع العنصر البشري ليتوافق نحو تحقيق الأهداف وإشعارهم بالثقة وتنمية ثقتهم بأنفسهم وبقدراتهم على تنفيذ الخطط الموضوعة وعدم التمييز بينهم أو التركيز على بعضهم.
- تفعيل نماذج التوجيه من قبل المسؤولين المشرفين بجميع أنحاء المنظمة والبعد عن التعليمات المتضاربة والمعلومات الزائدة عن الحد والتأكيد على التغذية الراجعة.
- توزيع عملية التوجيه على جميع أنشطة الأعمال باستمرار لتعمل مع طوال حياة المنظمة وتفعيل الاتصالات بالمرؤوسين وتوجيههم لأداء العمل على أحسن وجه والتركيز على أنشطة الإبداع التي تساعد في تحويل الخطط نحو الأداء المطلوب .

■ التوجيه الإداري، الإلكتروني التوجيه : E-Directing

يقوم التوجيه الإلكتروني باستخدام تقنيات شبكات الاتصالات والمعلومات لإنجاز عناصر التوجيه التي تتمثل في القيادة والاتصال وتحفيز العاملين ، فيقوم المديرون بالاتصال بمرؤوسيههم وإصدار الأوامر وتبليغ المهام اليهم وإرشادهم وترغيبهم بالعمل بغية تحقيق

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

الاهداف المرجوة، ويعمل التوجيه الالكتروني باستخدام قواعد الجزاءات والحوافز البديلة عن قواعد الجزاءات والحوافز القديمة لتتفق مع قوى عوامل التغير التى تحكم تعامل النظم الالكترونية لتطبيق نظم الحوافز الخاصة التى تمنح حقوقاً مادية ومعنوية للعاملين فيها بدرجة عالية .

ويمكن تحديد ماهية التوجيه الادارى الالكترونى على النحو التالى:

- طريقة او نموذج متفق عليه من قبل المنظمة لتوجيه المديرين التنفيذيين والموظفين الآخرين والتأثيرعليهم بالايجاب لتنفيذ البدائل الاستراتيجية
  - تعريف مسارات الاعمال التى تؤدى إلى تحقيق الأهداف استراتيجية المنظمة
  - عملية توجيه إدارة المعلومات الأساسية عن الموارد الاستراتيجية الموجودة بالمنظمة.
  - ارشاد وتحفيزالعاملين والمديرين نحو الانجازالفعال لأهداف إستراتيجيات التنفيذ .
  - توجيه المسارات الاستراتيجية حسب المستبصرات الميدانية ومسارات الحلول وفق مقومات عملية التخطيط لتوجيه للمنظمة وتحديد مسار العمل في المنظمة.
- ونجد ان التوجيه الادارى الالكترونى يقوم بتقديم ارشادات واستشارات تركزعلى تطويرأداء العاملين ويتم تطويرالاداء من قبل المهنيين ذوي الخبرة والمعرفة .لتوجيه مسارات العمل الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المعلنة للاعمال الاستراتيجية والتنظيمية التى تركزعلى مؤشرات الأداء.

### ■ سمات التوجيه الادارى الالكترونى :

يساعد التوجيه الادارى الالكترونى في الاتصال المستمربالعاملين لإرشادهم وترغيبهم في العمل لتحقيق الأهداف وليس تنفيذاً للأعمال فقط بل يقوم بتوجيههم في تنفيذهم الأعمال، ويتوقف التوجيه على الأسلوب الإداري والتفكيرالذي يستطيع من خلاله المديرين من تغيير الآخرين ودفعهم لتحقيق نتائج باهرة بأقصى طاقة في إطار يحقق إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم الشخصية مع اهداف المنظمة، فلهذا يعمل التوجيه على التأثير في الآخرين من خلال القيادة والاتصالات والتحفيزوإثارة الدافعية للانجاز في توجيه الأفراد نحو أداء الأعمال.

ويمكن تحديد سمات التوجيه الادارى الالكترونى على النحو التالى:

- تحديد أساليب تحفيزالعاملين وبث روح الاهتمام بالعمل لدى العاملين.
- بيان نمط القيادة الواجب الالتزام به وتنمية شبكة الاتصالات المناسبة.

- يتوقف التوجيه بصفة أساسية على مدى كفاية التخطيط والتنظيم وفعاليتها
  - يساعد جميع المرؤوسين على فهم أهداف وسياسات المنظمة
  - يساعد في توضيح برامج أعمال المنظمة ومدى ملائمة إجراءاتها في تنفيذ العمليات
  - وضع ضوابط على البرامج الزمنية للموضوعة وخطط العمل المطلوبة
  - يحكم الأوصاف الوظيفية للمناصب وأوصاف شاغليها ومدى ملائمة شاغليها في ضوء درجة معلوماتهم وخبرتهم وصفاتهم .
  - توجيه الموارد المتاحة والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية وتعظيم الاستفادة منها
  - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي وتوجيه القرارات
- ويبنى التوجيه على الحقائق والمنطق والعلم بدل من التخمين وعلاقات القرابة لتجاوز الاعتبارات الشخصية والسياسية والطائفية والانتماء فقط لمشروع تحديث وتطوير المنظمة، ويقوم التطبيق الفعال والكفء للتوجيه الالكتروني على وجود قيادة للإدارة الالكترونية تسعى لتفعيل دور الأهداف الديناميكية والعمل على تحقيقها، وساعدت تقنيات المعلومات والاتصالات لظهور عمليات إعادة البناء وتطبيق نظم الجودة على تطوير أساليب توجيه العاملين
- قيادة الإدارة الالكترونية :

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، والقائد الإداري هو الذي يقود التخطيط والتنظيم والتوجيه ويراقب ويحقق التنسيق بين وحداته وأعضائه ليجعل إدارته أكثر ديناميكية وحركية وتبرز أهمية القيادة في أنها يقع عليها العبء الأكبر في تحقيق أهداف المنظمة.

ماهية القيادة الإدارية وعناصرها:

تعددت نظريات القيادة وتنوعت مفاهيم القيادة سواء كانوا علماء أم قادة ظهوروا في التاريخ لكن القيادة لم تكن في كل هذه المفاهيم موضوعاً قابلاً للجدل بقدر ما كانت موضوعاً يستدعي الرصد المستمر والبحث والدراسة.

ويمكن تناول أهم التعريفات التي تناولت ماهية القيادة الإدارية على النحو التالي:

- نشاط يمارسه القائد في مجال اتخاذ وإصدار القرار والأوامر والإشراف والتأثير على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية بقصد تحقيق هدف معين.

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- وظيفة يؤديها الفرد المدير للتأثير في سلوك التابعين له في موقف معين او الفرد القائد الذي يمتاز بمجموعة من الخصائص .
- التأثير علي الأفراد في إطار الجماعة من خلال استثارة دوافعهم للعمل والقدرة علي التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه.
- عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات وتوجيه ذلك النشاط نحو تحقيق غاية معينة
- القدرات والإمكانات الاستثنائية المتوفرة في الشخص الموجود في موقع القيادة والتي من خلالها يستطيع توجيه ومتابعه التأثير ابتغاء تحقيق الهدف.
- نشاط يمارسه القائد الإداري لاتخاذ القرارات وإصدار الأوامر ومتابعتها والإشراف عليها وعلى الأفراد العاملين وذلك لتحقيق الهدف.
- القدرة على توجيه مجموعة من الأشخاص نحو القيام بعمل مشترك في تناسق جماعي وانسجام بقصد تحقيق هدف معين أو مجموعة أهداف محددة.
- واغلب مفاهيم القيادة جمعت بين السلطة الإدارية الرسمية واصدرا الاوامر والقدرة على اتخاذ القرارات وتأثيرها على سلوك الآخرين واستمالتهم للتعاون لتحقيق اهداف المنظمة التي تتعامل بأسلوب التنظيم الرسمي واعطاء قياداتها قوة تمكنهم من إصدار القرارات، وتعد القيادة من أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي باعتبارها ظاهرة اجتماعية يتضمن مفهوم ابعاد متعددة. ويمكن تحديد اهم ابعاد ماهية القيادة الإدارية فيما يلي:
- القدرة الإدارية: توجيه المرؤوسين وهذه المقدرة قد لا تتوافر في كل الأشخاص فقد تكون هذه القدرة موهبة من عند الله وقد تكون مكتسبة.
- مجموعة المرؤوسين: الأفراد الذين يعملون في تنظيم معين ولديهم الرغبة في الانتماء لتعمل تحت سلطة هذا القائد وتنفذ تعليماته .
- العمل المشترك والتنسيق: بين أفراد المجموعة وقائدهم ويتولى كل فرد في المجموعة جزءاً من العمل ويكون لهذا العمل المشترك هدفاً يجب تحقيقه من خلال التنسيق بينهم لكي تتمكن الجماعة من تحقيق الاهداف المرجوا تحقيقها.
- مسئولية القيادة: تحقيق أهداف عناصر التنظيم بمعنى أنه يتحمل المسئولية الشاملة، وقد يكون قائده ممن أفراد المجموعة وقادر على التأثير في سلوكهم .

### ادوار القيادة الادارية:

يعد دور القائد الاداري عبارة عن سلوك يأتي به لانه يحتل مركزاً محدداً ضمن الدائرة العاملة وهذا المركز ينطوي على توقعات ينظر اليها وكأنها واجبات تم فرضها على هؤلاء الذين يحتلون تلك المراكز، فالقائد الاداري بمجرد احتلاله ذلك المركز الوظيفي سواء كان مفروضاً عليه او انه طوعية منه، فهو مطالب بانجاز واجبات تعتبر كأنها الوجوه الحركية لتوقعات المجتمع من تلك الوظيفة، ومجرد قبوله لان يلعب ذلك الدور يعد قراراً اتخذه القائد مسبقاً حول ما يجب عمله، كما ان القائد الاداري يساعد في وضع تنفيذ السياسة العامة.

ويمكن ان تتجسد بعض ادوار القيادة في العديد من الجوانب ومن ابرزها الاتي:

- صانع قرار: يكون ذو صلة مباشرة بسلوك القائد الاداري وعمله وهى المرأة التي تنعكس عليها اعماله ولها تأثير سلبي وايجابي في تماسك الدائرة العاملة ونشاط موظفيها.
- مقيم الاداء: يعد اسلوباً رشيداً لقياس تدرج وجدوى التنمية الادارية لذلك اخذتها العديد من النظم كوسيلة ديمقراطية لاكتشاف المواهب ووضع القائد الملثم في مركز صنع القرار.
- محلل مشكلات: مواجهة الازمات فالقائد الاداري يواجه الضغوط الداخلية والخارجية وفي قدرات من اهمها القدرة على الصمود والشجاعة والتثبت من مواقع الامور، والتعمق في بواطن الحوادث ودرء الشك وعدم الهروب لمجرد الاشاعات.
- باحث ومستشار: يقدم المعلومات الكافية لتوسيع ادراك واضعي السياسة العامة.
- مساعد للسلطات السياسية: لوضع السياسة العامة وتخطيطها في قوالب تنظيمية عملية، الامر الذي يجعل الدائرة العاملة اكثر تحركاً وتجاوباً في تنفيذ السياسة العامة روحاً وشكلاً.
- المترجم : لترجمة السياسات العامة الى مبادئ للعالمين يلقيها لهم، وهى عملية ضرورية ملحة لمقاومة الجهل لتعظيم التفاعل مع اهداف المنظمة.

### صفات القائد الإداري:

تعتبر اخلاقيات شخصية القيادة امر هام، فنجد ان العديد من الخبراء والمتخصصين قاموا بحصر اهم صفات القادة الإداريين التي يعتبر بعضها فطري مورت والاخر مكتسب بالخبرة

ويمكن تناول اهم صفات القيادة في ضوء مايلي :

- نشاط عالي وإلمام بالاهداف بحيث يترفع عن الأمور البسيطة ولا ينجمس في قضايا جدلية، واستمرار الحماس فأغلب القادة يمتلكون حماسا ملهما فهم تماما كالشعلة التي لا تنطفئ أبدا
- قدرة على إنجاز الأولويات غير أن هناك فرقا بين إعداد الأولويات وإنجازها، والعمل بدافع ذاتية الإبداع والشعور بالضجر من الأشياء التي لا تجدي نفعا فالقائد الفعال شخص مبدع.
- العمل الجاد بتفان والتزام: فالقادة الفعالين يقوموا بإنجاز أعمالهم بتفان وعطاء كبير كما يكون لديهم التزام اتجاه تلك الأعمال وقدرة على تحديد الأهداف الخاصة بهم التي تعتبر ذات ضرورة قصوى لاتخاذ القرارات الصعبة.
- امتلاك الحنكة فالقائد الفعال هو ذلك الشخص الذي يمتلك مستوى رفيعا من الحنكة بحيث يتمكن من تنظيم المواقف الفوضوية ولا يتجاوب مع المشاكل بل يستجيب لها.
- مساعدة الآخرين والتعاون: فالقادة الحقيقيون لا يسعون للتطوير والنمو الذاتي فقط، وعندما يكون جو العمل سليما وصحيا وخاليا من التفاهات يتم حينها تبادل الأفكار بحرية مما يؤدي إلى التعاون وتصبح المنظمة والعاملون فيها جزءا متكاملًا لا يتجزأ.
- السمعة الطيبة والأمانة والأخلاق الحسنة والقوة البدنية والسلامة الصحية والهدوء والاتزان في معالجة الأمور والرزانة والتعقل عند اتخاذ القرارات وسعة الصدر والقدرة على التصرف في مواجهة المواقف الصعبة والمرونة وسعة الأفق والقدرة على ضبط النفس عند اللزوم والديمقراطية في القيادة وتجنب الاستئثار بالرأي أو السلطة.
- المظهر الحسن واحترام نفسه واحترام الغير والإيجابية في العمل والقدرة على الابتكار وحسن التصرف، والقدرة علي توقع حدوث المشكلات والنتائج والعوائد.
- القدرة على تحمل المسؤولية واتخاذ القرارات السريعة في المواقف العاجلة دون تردد وخلق والثقة في النفس عن طريق الكفاءة العالية في تخصصه واكتساب ثقة الغير والحزم وسرعة والمواظبة والانتظام وتوخي العدالة لمواجهة رؤوسيه وتجنب الأنانية وحب الذات وإعطاء الفرصة لرؤوسيه لإبراز مواهبهم وقدراتهم. .

■ القيادة الإلكترونية E-Leadership:

تركز القيادة الإلكترونية على أمن وخصوصية المعلومات، وتتعامل مع رأس المال البشري والمناخ الإلكتروني، وتقوم القيادة الإلكترونية علي الصناعات الرقمية لكي توفر حلولاً تستجيب لاحتياجات الأسواق المعينة بالربح والخدمات التي تقدمها المنظمات الإلكترونية، إلا أنه بدون وضع السياسات الحكومية والمؤسسية والالتزام بتطبيقها يتأخر الاستعداد الإلكتروني المستهدف، وتحث القيادات الحكومية التي تمثل معالم القيادة الإلكترونية علي دعم ومساندة الجهود المتصلة بإنشاء المنظمة الرقمية ودعوة باقي المنظمات الأخرى للاهتمام بها والقيام بمبادرات شبيهة بها.

ويمكن تحديد ماهية القيادة الإلكترونية فيما يلي:

- قيادة تكنولوجية صلبة تقوم علي استخدام تقنيات الحاسبات والمعلومات وشبكات الاتصالات لإدارة أعمالها وعلاقاتها المختلفة
- عملية تعمل بواسطة الشبكة العالمية تساعد على تبادل المعلومات على مستوى العالم لتصل الحقائق والرسائل بين العديد من الجمهور والتقريب بينهم عبر الحدود الوطنية والجغرافية والثقافية وغيرها باستخدام أدوات تكنولوجيا الاتصالات لتحقيق نتائج عديدة
- عملية تقوم بتحقيق التوازن بين العديد من الأدوار وتنفيذها عن طريق تقنيات الاتصالات ولديها قدرات لجعل الناس والأدوات والموارد تعمل معا لتحقيق نتائج عالية
- عملية تتم داخل سياق بيئة الأعمال الإلكترونية وتتوسطها تقنية المعلومات والإنترنت ويعبر عنها بوجهات جديدة تربط بين القيادة واتباعها من خلال قنوات إلكترونية.
- نمط جديد لقيادة الأعمال التجارية القائمة على ممارسة الأعمال عبر الإنترنت وتتضمن عناصر وخواص القيادة الإلكترونية ما يلي:
- ضرورة إعطاء الأولوية القصوى لمساندة ودعم تحديث المجتمعات بسد الفجوة الرقمية المتواجدة من خلال تشجيع إنشاء المنظمات الرقمية والتوسع في استخدام شبكة الإنترنت.
- تأكيد التقدم المرتبط بالحكومة الإلكترونية وتوحيد الجهود المرتبطة بتوظيف تقنيات نظم المعلومات في منظمات المجتمع المعاصر للقيام بأعمال ومهام إلكترونية.



## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- توكيد جودة الشراكة بين القادة أو الإدارة العليا في المنظمات المختلفة والحكومية الالكترونية لتحسين الصورة الذهنية للإدارة الإلكترونية.

وتقوم القيادة الالكترونية بالعمل على اكتساب ميزة من هذا الاستخدام الموسع للتقنية الرقمية والمعلوماتية كما هو الحال في زيادة المعلومات وسرعة الحصول عليها وتحسين جودتها من أجل اتخاذ قرارات أشمل وأسرع وأفضل .

ماهية قيادة الادارة الالكترونية :

تلعب قيادة الإدارة الالكترونية دورالقيادة الإستراتيجية التى لها دوراً محورياً في توجيه المنظمة بتوفيرالفكر المتجدد وخلق المناخ الايداي للإنجازوتمكين الموارد البشرية الفاعلة، وهى تشكل محوراً مهماً تركز عليه مختلف أنشطة ومهامالمنظمة، لذا في ظل تنامي المنظمات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية والخارجية وتشابكها وتأثرها بالبيئة المحيطة بها من الداخل والخارج من جميع الجوانب السياسية والاقتصادية والاجتماعية، فهى تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة استراتيجية واعية .

ويمكن تحديد ماهية قيادة الادارة الالكترونية من خلال الاتى :

- أفعال تركزبشكل كبير على تحديد التوجه طويل الأمد والرؤية الإستراتيجية لإيصال هذه الرؤية إلى الجهات ذات العلاقة والولاء والقوة اللازمة لإدراك هذه الرؤية وتحقيقها والهام الآخرين للتوجه صوب الاتجاه الصحيح .
- عمل متعدد الوظائف يلزم الآخرين بإنجازه بغية تحقيق رؤية واضحة ومفهومة من خلال التأثير في الثقافة التنظيمية وتخصيص الموارد والتوجيه لتحقيق حالة من الانسجام في إطار بيئة محلية وعالمية معقدة وعالية والتأكيد من تشخيص الفرص والتهديدات .
- القدرة على توضيح الرؤية للمنظمة بشكل تام أو جزء منها، فضلاً عن القدرة على تحفيز الآخرين ودفعهم إلى الإيمان بها وفهمها.
- تمثل قدرة الأفراد أو فرق العمل على التفكير والتصرف والتأثير على الآخرين على النحو الذي يمكن المنظمة من الحصول على ميزة تنافسية .
- الفعل أوالتصرف الذي يقصد منه التأثير في الأفراد والمنظمات عن طريق الاستخدام المنظم للفن إستراتيجي والتقنيات الحديثة لنظم المعلومات والاتصالات الالكترونية.

- إدارة عملية لوضع استراتيجية لزيادة أداء المنظمة مما يزيد من قيمتها إلى أصحابها ومساهمتها لزيادة حملة الأسهم قيمة بها.
- وتركز قيادة الادارة الالكترونية في تخطيطها على التخطيط الاستراتيجي وتتأسس على هياكل تنظيمية جديدة، وتعتبر هي ادارة المستقبل للقرن الحادي والعشرين التي تشكل التقنيات جزء من قيادتها وهي بمثابة تحديات جديدة للقيادة والادارة، وتعمل على معالجة الأمور بالحلول الدائمة والمؤقتة لتحقيق أهداف المنظمة وتكون لديها مسؤولية اتجاه مجموعة العمل للوصول إلى الأهداف المرسومة مع مراعاة جوانب الفرق الزمني للوصول الى اهداف المنظمة ، ويمكن ان تجمع قى سياق اداراتها مجموعة من العناصر الاساسية التي تشكل جزء منها والتي تعتبر بمثابة القوة المحاورية لهذا النوع من القيادة
- ويمكن تحديد اهم عناصر قيادة الادارة الالكترونية في البنود التالية :
- ادارية تقوم بادارة جميع الأعمال التي تركز على إنجاز المهام في المنظمة المحلية والدولية وإنشاء وتوزيع الرؤية التنظيمية فضلا عن التوجيه والإشراف على تنفيذ لخطط
- قيادية لديها القدرة على توقع أو تصور محدد يحفاظ على المرونة لتمكين الآخرين من القدرة لإحداث التغييرات الاستراتيجية اللازمة لإنشاء بيئة عمل قادرة على ذلك
- تقنية تتوسط التعاون والتفاعل بين الادارة العليا والادارات الفرعية باستخدام تقنيات المعلومات وشبكات الاتصالات.
- انواع القيادة الادارية الالكترونية :
- يمكن تصنيف أنماط القيادة بطرق مختلفة وقد قام المهتمين بالإدارة بوضع أكثر من تصنيف لها ويختلف نمط القيادة حسب نوع المنظمة والافراد ونوعية الاعمال والمهام وايضاً حسب مبادئ واهداف التنظيم بالمنظمة نفسها.
- ويمكن تناول هم انواع انماط قيادة الادارة الالكترونية في ضوء التصنيفات التالية :
- حسب المصدر، وتنقسم الى :
- قيادة رسمية : تمارس وفقاً منهج التنظيم واللوائح والقوانين المعمول بها التي تنظم أعمال المنظمة وسلطاتها ومسؤولياتها المحددة.
- قيادة غير رسمية : يمارسها بعض أفراد التنظيم وفقاً قدراتهم ومواهبهم القيادية وليس من ووضعتهم الوظيفي فقد يكون البعض منهم في مستوى الإدارة التنفيذية أو الإدارة المباشرة

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- حسب السلوك القيادي وفق نظرية الاهتمام بالعمل والعاملين وتنقسم الى :
  - القائد الرسمي :العلمي شديد الاهتمام بالعمل والنتائج ولكنه ضعيف الاهتمام بالمشاعر والعلاقات مع العاملين ويستخدم معهم السلطة والرقابة.
  - القائد الاجتماعي : متعاطف يهتم بالعنصر الإنساني من حيث الرعاية والتنمية ويسعى للقضاء على ظواهر الخلاف بين العاملين واهتمامه ضعيف بالعمل والإنتاج.
  - القائد المتأرجح: يتقلب في الأساليب وأحياناً يهتم بالناس والعلاقات وأحياناً يهتم بالعمل والإنتاج ويمارس أسلوب منتصف الطريق ويفشل أسلوبه لتحقيق التوازن وبلوغ الأهداف.
  - القائد الجماعي :متعاون يهتم بالبعدين الإنساني والعملي واهتمامه كبير بالناس والعلاقات وكذلك بالعمل والإنتاج ويعمل بروح الفريق ومناخ العمل الجماعي ويحرص على إشباع الحاجات الإنسانية ويحقق المشاركة الفعالة للعاملين، ويستمد سلطته من الأهداف والآمال التي تربط الأفراد بالمنظمة ويهتم بالتغيير والتجديد
- حسب نظرية النظم الإدارية وتنقسم الى :
  - قيادة متسلطة:درجة الثقة بالمرؤوسين منخفضة جداً ويركز على أساليب التهيب والترغيب وضعيف التداخل والاتصال معهم ويستخدم الأساليب الرقابية الصارمة.
  - قيادة جماعية مشاركة:يتسم بدرجة عالية من الثقة بالمرؤوسين وقدراتهم ويستخدم نظام الحوار والمبني على فعالية المشاركة، ويشارك الجميع في تحسين أساليب العمل.
  - قيادة المتسلطة العادلة: درجة الثقة منخفضة في المرؤوسين ويضع اعتبارات إنسانية متعلقة بتحقيق العدالة بين جميع الأفراد مع أولوية الصالح العام للمؤسسة.
  - قيادة استشارية: الثقة مرتفعة بالمرؤوسين ودرجة المشاركة من قبل المرؤوسين أقل نسبياً ويسمح للأفراد بإبداء آرائهم في بعض الأمور.
- حسب نظرية الفاعلية والكفاءة وتنقسم الى :
  - قائد انسحابي: غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية وغير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة ويعد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين
  - قائد مجامل: يضع العلاقات الإنسانية فوق كل اعتبار وتغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
  - قائد إنتاجي أو توراتي : يضع اهتمامه بالعمل فوق كل اعتبار وتضعف الفاعلية لديه بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية ويعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

- قائد وسطي يعرف مزايا الاهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على اتخاذ قرار سليم وتقديم الحلول الوسط هي أسلوبه الدائم في العمل.
- قائد روتيني بيروقراطي: لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد ويتبع حرفياً التعليمات والقواعد واللوائح وتأثيره محدود جداً على الروح المعنوية للعاملين.
- قائد تطويري: يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع لدوافع العاملين وفاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به وبالعمل ويكون نجاحه في تحقيق مستوى من الإنتاج لكن اهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.
- قائد أوتوقراطي عادل: يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه وترتكز فاعليته في قدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- قائد إداري متكامل: يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد ويقوم بتحدد مستويات طموحة للأداء والإنتاج ويحقق أهدافاً عالية ويفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية ويتعامل معها على هذا الأساس.
- حسب نظرية نظرية التوجيه وتنقسم إلى:
  - قائد موجه: إخباري وتكون درجة التوجيه لديه عالية جداً بينما درجة الدعم منخفضة ويشرف على التفاصيل الدقيقة ويحكم الرقابة والسيطرة ويمارس هذا السلوك مع العاملين الجدد وهم ذوي الخبرة المنخفضة والالتزام المرتفع.
  - قائد مساند: مشارك يمتدح ويشجع العاملين ويصغي لهم يقوم بدور الميسر والمساعد لتنفيذ الأعمال ويمارس هذا السلوك مع العاملين ذوي الكفاءة العالية ومتوسطي الالتزام.
  - قائد مفوض: مفوض ويمنح الحرية للعاملين لتحمل المسؤوليات ويحيل إليهم المشكلات لاتخاذ القرارات المناسبة ويمارس هذا مع العاملين ذوي الكفاءة العالية والالتزام المرتفع.
  - قائد رئيس استشاري: يوجه ويساعد في الوقت نفسه ويزود المرؤوسين بالتعليمات ويساعدهم على تنفيذها ويمارس هذا مع ذوي الكفاءة المتوسطة والالتزام المنخفض.
- حسب اعتبارات الاساليب وتنقسم إلى:
  - قيادة تسلطية استبدادية وديكتاتورية: تضع السلطة والمسؤولية في يدها، وتعطي الأوامر إلى أجهزتها وتصر على إطاعتها دون مراعاة للنحو الانفعالي المحيط بها، وسواء

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- كان الأمر الصادر منها صحيحاً أم خطأ، وتتسم بالسيطرة والتحكم، ويكون متمسكاً بالرأي واستخدام أسلوب التدخل في نطاق مجال عمل الآخرين واختصاصاتهم وعدم تفويض السلطة في اتخاذ القرار إلي الغير، فإذا بقي اتخاذ القرار حقا له وحدة
- قيادة ديمقراطية : تقوم بتوزيع السلطة والمسؤولية على العناصر الكفوءة والمخلصة وفق قدراتهم وإمكاناتهم، وأساسها الشورى وحرية الرأي والاحترام المتبادل، وتشترك القيادة مع منظمتهما كواحد منها لا كفرد متميز عنها، وتشجع كل فرد على إبداء رأيه .
- قيادة فوضوية : تترك الأمور تجري على هواها وتضع المسؤولية على أتباعها ولا تشترك معهم أو توجههم وتميز وترك الأمور دون ضوابط .

- حسب النمط الإلكتروني وتنقسم الى :

- قائد عملاء وأعمال: يستخدم تسهيلات الانترنت للبحث عن السعر الأقل والمعلومات الأكثر أمانا والاستجابة الأسرع .
- قائد عمال او مهني المعرفة : قادر علي إيجاد علاقة متميزة مع العاملين المتعاملين مع المنظمة ويحاول إيجاد تسهيلات ومنافع ومزايا للعاملين ليكونوا ذوي ولاء داخل المنظمة وأيضا المحافظة علي كسب ثقتهم وعدم فقدانهم بعد اكتسابهم جانب كبير من المعرفة والخبرة والقدرات الذاتية لهم .
- قائد تنافسي : يعمل في بيئة الأعمال الالكترونية ذات المنافسة الفائقة بسبب زيادة عدد المتنافسين الذين يعملون علي الانترنت، ويقدم خدماته الإلكترونية المتاحة للجميع وأعماله التي لا تتطلب استثمارات كبيرة فقد تساوت قوة المنافسة بين المنظمات الكبيرة والمتوسطة والصغيرة، فلا بد من التعامل مع المخاطر وهذا التحدي من الجهود التنافسية
- قائد الكتروني: يقودون المنظمات ويتسم بخصائص تنسجم مع بيئة الأعمال الإلكترونية منها الإلمام بتقنيات المعلومات ولديه قدرة على تكثيف التركيز والسرعة في التصرف والتحرك النموذجي في الحكم الجيد علي الأمور
- قيادة ادارة الذات: تعد الأكثر بروزا في إدارة الأعمال الالكترونية وهذا يرتبط بالتطوير في أسلوبه لإدارة موارده وقدراته الذاتية من حيث نقاط القوة والضعف

أو ما ينعكس من مشاعره وعواطفه علي أدائه وعلاقاته مع الآخرين داخل المنظمة، وتكون لديه قدرة أن يتخذ قرارات سريعة فورية لما هو مطلوب الآن في كل مكان .  
سمات قيادة الادارة الالكترونية:

تعمل قيادة القرن الحادي والعشرين في عالم متصل رقمياً وتتجه نحو تطبيق تكنولوجيا المعلومات لتنفيذ المهام الإدارية والفنية، ولابد أن تكون تطبيقات أعمالها مقبول لدى القائمين بالعمل داخل المنظمات مع الأخذ بنظر الاعتبار الجاهزية الفنية والإدارية لهذه المنظمات التي ستمكنها من توفير فرص أفضل لنجاح مثل هذه النوع من القيادة  
ويمكن تحديد سمات الادارة الالكترونية في البنود التالية:

- التفكير والتطوير وتوجيه عمليات اتخاذ القرارات من منظور السوق وما يرضي العملاء.
- الاقتناع الإيجابي بأهمية الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء بحرية وتفعيل الإبداع والابتكار والمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات.
- بناء الجودة في مفاهيم ومدرجات البشر والتأكيد على الالتزام بها في كافة مجالات العمل واتخاذها معياراً للمحاسبية والمساءلة.
- التواصل والاندماج في المناخ المحيط واستثمار العلاقات الإيجابية مع مختلف الأطراف.
- تركيز الأنشطة وعمليات المنتج على القيمة للتخلص من الأنشطة المهذرة بإسنادها للغير.
- الاستخدام الذكي للتقنيات المتجددة والاستيعاب الأمثل للتقنيات المتاحة
- استثمار العقل البشري وقدراته الفكرية والذهنية ومنتجاته من ابتكارات وإبداعات.
- خلق بيئة عمل محابية للتفكير والحوار والتواصل والشفافية والانفتاح والتأكيد على قيم الإنجاز والنجاح والتعاون الإيجابي وإدارة الفريق.
- السعي لبناء وتنمية المنظمة الواثقة المستندة على القيم والمثل الأخلاقية والعقيدة الصحيحة.
- الكشف عن قدرات محورية وإطلاقها لتنمية مجالات استثمارها لتحقيق القدرة التنافسية.
- استثمار القدرات لبناء عمليات فعالة وإنجاز منتجات أفضل وأكثر اقتراباً من تطلعات العملاء.

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- إدارة عمليات الفريق بفعالية وتعزيزات عالية الأداء لاتخاذ قرارات أفضل من منافسيهم مباشرة واتخاذ قرارات جريئة وعملية وفهم كيفية تأثير قراراتهم على النظم الداخلية في استخدام الفريق والمنظمة والتغذية المرتدة من الأقران، والرؤساء وأعضاء الفريق مهارات قيادات الادارة الالكترونية:

تتطلب قيادة الادارة الالكترونية القدرة على التعامل مع مواقع المنظمات على شبكة الاتصالات الالكترونية، ويتوافر لديها حب العمل والمقدرة على التعامل بأسلوب قائم على الفكر التقنى للتعامل مع القوى البشرية العاملة في الادارة الالكترونية والقدرة على تحفيزهم وتعاونهم لانجاز الاعمال المطلوبة بشكل مناسب

ويمكن تحديد اهم مهارات قيادة الادارة الالكترونية في البنود التالية:

- المهارة الإدارية: تتمثل في القدرة علي النظر في المشكلات وأبعادها وجوانبها المختلفة سواء الظاهرة منها أو الخفية وفهمها، والقدرة على توزيع العمل داخل التنظيم الإداري لوضع معدلات ومقاييس للأداء تحقق التنسيق بين أنشطة الوحدات المختلفة وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية لتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه، وتتضمن تحفيز الأفراد نحو العمل الجماعي والتعاون بالإضافة الى مهارات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم والرقابة.

- مهارات الاتصال الفعال بالآخرين: تعمل من خلال تأسيس العلاقات مع الآخرين من خلال استخدام انواع الاتصالات التي يتم الاتفاق عليها سواء كانت اتصالات رسمية او غير رسمية التي تعزز من القدرة علي التعامل مع الآخرين والتأثير في سلوك الأفراد والجماعات والتعامل مع الأشياء وإدراك ميولهم واتجاهاتهم، ويتم استخدام جميع انواع الاتصالات المكتوبة أو المسموعة أو المقرؤة.

- مهارات المعارف والتقنية: للتعامل مع تقنيات المعلومات في الحاسبات الالية وشبكات الاتصالات الالكترونية، وتطبيقات برمجيات تنقيات نظم المعلومات المتخصصة، ومهارة توسيع قاعدة المعرفة التي تتطلب المعرفة الدقيقة لجميع الجوانب الاجتماعية والسياسية والاقتصادية وايضاً معرفة التعامل مع الفكر التقنى وادواته بالإضافة الى تطوير الانظمة المعرفية والمعلوماتية والتطبيقية

- مهارات ابداعية:تتضمن الرؤية المستقبلية للصورة الشاملة للمنظمة التي ترتبط بالتغير الادارى والفنى والمالى وخطط ومجالات التميز للوصول الى انجازات عديدة والعمل على استثمارالوقت والجهد لتدريب ونصح ودعم العاملين بالتدريب وسد احتياجاتهم، والانفتاح على ما يحدث من تطورات في الاساليب والطرق والممارسات الادارية المعاصرة التى يمكن ان تتوافق مع تقنيات الاتصالات والمعلومات والبرمجيات، كما انها تتطلب طرق ابداعية لادارة الاتجاهات نحو فرق العمل ومبادرات التفكير الابتكارى وادارة المخاطر المحسوبة وادارة التمكين الفعال للعاملين،وتقديم النصح والدعم للعاملين للانفتاح على التطورات في الاساليب الادارية، واقتراح تصورات جديدة لاهم الاحتياجات والبرامج التدريبية لتحويل المديرين الى قادة مبدعين وتشجيع الابداع الجماعى، ويمكن تشمل بعض من المهارات الابداعية الاخر ومن اهمها:

● مهارات تخيلية التصورية: ضرورة في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات والتنبؤ بما سيكون عليه العمل مستقبلاً، وقدرة على ابتكار أفكار جديدة والإحساس بالمشكلات قبل حدوثها وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء لربط الأسباب بالمسببات.

● مهارات تنظيمية وإدراكية:تتضمن معرفة النظريات التنظيمية والتطوير والتنظيمي والاستعانة بها لتفسير الظواهر الإدارية والتنبؤ باحتياجات التنظيم المستقبلي، والقدرة على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثره على التغيرات التي تحدث في أي جزء من المنظمة عن بقية أجزائه وعلاقات تنظيمه بالمجتمع الذي يعمل في إطاره.

وتتطلب قيادة الادارة الالكترونية قدرات متنوعة منها توفير القدرة على تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الخاصة بنمط الكترونى، بالاضافة الى توفر القدرة لديهم على مبادرة التعاون والدبلوماسية، والاطلاع الواسع في مجال نظم المعلومات والمعرفة فضلاً عن توافر القدرة على قيادة فرق العمل باستخدام الوسائل الالكترونية

وتتمثل قدرة قيادة الادارة الالكترونية في قدرتها على التوقع والرؤية المستقبلية وتمكين الآخرين من إحداث التغيير الإستراتيجي متى تطلب الأمر بغية التنفيذ الطوعي للقرارات اليومية والتأثير على الأفراد وتشكيل وغرس قيم واتجاهات لديهم لتسهم في توجيه المنظمة في الأمد الطويل بحيث يؤدي إلى زيادة التزام العاملين نحو رسالة المنظمة من أجل القيام بتنفيذ



## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

مهام محددة للوصول إلى أهداف معينة في ظل الظروف المحيطة بالمنظمة والمحافظة في الوقت نفسه على الاستقرار المالي على الأمد القصير  
مواصفات مدير الإدارة الإلكترونية:

يكون دور المديرين بمثابة المرشد اوالمعلم الذي يسعى لتوفير المواد والعمل على التطوير الوظيفي في الاجل الطويل والرد على الاستفسارات، وبالتالي قد اصبح هذا الامر يتطلب ضرورة ان يتحلى هؤلاء المدبرون بدرجة عالية من مهارات التفاعل الشخصى مع الاخرين والاعتزاز بانجازات الاخرين وتقديرها، ومهمة المديرين الادارة الإلكترونية تتطلب تخصيص وقت اقل لمتابعة المستندات المتداولة بين الادارات وتخصيص وقت اكبر في مساعدة ومساندة الموظف في فرق العمل المختلفة في معالجة المشكلات والقيام باعمال اكثر اثراء عن ذى قبل.

وتحتاج قيادة الادارة الإلكترونية الى نوعية من المدبرون الاستراتيجيون هم الأشخاص الذين يقومون بعملية الإدارة الإستراتيجية، وأنهم الذين يقيمون البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة , ويصنعون ويطبّقون القرارات الاستراتيجية الخاصة برسالتها وأهدافها واستراتيجيتها وسياساتها , ويراقبون النتائج وهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن إدارة المنظمة ونجاحها أو فشلها طالما كانت وظيفتهم الأساسية تتركز في اتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الإستثمار الأفضل لموارد المنظمة في ظل بيئتها الداخلية والخارجية.

ويمكن تناول اهم مواصفات مدير الادارة الإلكترونية على النحو التالى:

- الحساسية لما حوله في تنفيذ العمل والاستقامة وفهم أوضاع المنظمة الذاتية وإعداد وتفعيل البناء الإستراتيجي للمنظمة
- الرؤية الواسعة الصائبة والنضوج والذكاء العاطفي للتعامل مع العاملين في المنظمة.
- الروح الابداعية الخلافة والقدرة على التصميم والتقدير والارشاد والتطبع للمهام الجديدة، وتهيئة بيئة ابتكارية والتمكين من خلال الإدارة الإلكترونية
- القدرة على استبيان اساليب وادوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات واستخداماتها
- التنوع والتكامل والصبر والمثابرة والرغبة في تفويض وتمكين استخدام الطاقة الذكية والاستخبارات العاطفية
- التركيز على الاتجاه والوعي بمفاهيم الادارة الحديثة والمناخ المحيط بها ومتغيراته وتحسين الاتجاه نحو الاداء وتحمل المسؤولية والمرونة الاجتماعية والصمود امام الضغوط

- متعدد وظائف العمل وينطوي على العمل من خلال الآخرين والنظر في المؤسسة برمتها وليس مجرد وحدة فرعية وإطاراً مرجعياً إدارياً وتشجيع التفكير الاستراتيجي.

سابعا: الرقابة الادارية الالكترونية

تعتبر الرقابة وظيفة ادارية معنية بمتابعة الوظائف الاخرى لتقييم أداء المنظمة لتحقيق أهدافها وتستخدم معايير لتقييم الأداء وقياس التقدم، وهذه المقاييس تصمم لتحديد ما إذا كانت القوى البشرية العاملة وموارد المنظمة واجرائاتها ونظم اعمالها تتجه نحو المسار الصحيح.

■ ماهية الرقابة الادارية:

تختص وظيفة الرقابة الادارية بالحصول على معلومات صحيحة ودقيقة عن تقدم العمل ونتائج التنفيذ ومقارنة هذه النتائج بمعايير واهداف الخطط الموضوعة لكشف الاخطاء والانحرافات في حينها وعلاجها فور حدوثها او العمل على منعها مستقبلاً ان امكن ويمكن تحديد ماهية الرقابة الادارية فيما يلي:

- متابعة للاداء وتعديل الانشطة التنظيمية بما يتفق مع انجاز الاهداف عملية مخططة وموجه لمتابعة الأعمال للتأكد من أنها تسير وفقاً للخطة الموضوعة والعمل على اكتشاف الأخطاء وإصلاح الانحرافات وتقويمها
- كافة الجهود والانشطة المستمرة للحصول على معلومات عن تنفيذ العمليات ومقارنتها بالمعدلات المستهدفة طبقاً للخطط واكتشاف الانحرافات او التنبؤ بحدوثها وتصحيحها
- مراقبة ومتابعة وظائف الادارة لتقييم أداء المنظمة وتحديد ما إذا كانت حققت أهدافها أم لا.
- عملية تعمل للتأكد على أن ما يتحقق أو ما تحقق فعلاً مطابق لما تقرره الخطط الموضوعة للتنفيذ سواء بالنسبة للأهداف أو السياسات والإجراءات أو موازنات التخطيط.

■ علاقات الرقابة بالوظائف الادارية:

تقوم الرقابة والمتابعة الادارية بفحص نتائج الاداء المتحقق ومقارنته بالاهداف المحددة، ولانجاز هذه الوظيفية نحتاج الى معلومات عن بنية المنظمة وحجم معاملاتها ومنتحاتها وكلفة التوزيع وكميات الانتاج المطلوب ومستويات الجودة ومعلومات عن الموارد المالية والكلفة الفعلية الرسمية ومعلومات اخرى عن بحوث التطوير، وترتبط وتتكامل عملية الرقابة مع

جميع وظائف في ذات الكيان العام لعملية وظائف الإدارة .

ويمكن تحديد علاقات الارتباط بين وظيفية الرقابة والوظائف الأخرى فيما يلي:

- الرقابة والتخطيط: تحتاج الخطط لدور رقابي يقيس تحقيق أهدافها من خلال أداء لتقييم النتائج مع بداية تنفيذ الخطة واثناء تنفيذها وبعدها، فالتخطيط والرقابة علمية مستمرة فلا يمكن تحديد الرقابة بدون خطة توضح معايير الأداء وتقديم تعديلات جديدة على الخطط .

- الرقابة والتنظيم: تسهل الرقابة مهمة التنظيم وتساعد على تحقيق أهدافه، فوجود خلل بأعمال المنظمة يمكن أن يعطل الانجاز، وتقوم الرقابة بمراجعة تنظيم الأعمال ودورها الإدارية والمستندية لتبسيط نظم اجراءات العمل ولوائح التنظيم وتقدير مدى ملائمة الصلاحيات بين عمل الإدارة والعاملين وتقييم وضعها التنظيمي وتقارير معالجة المشكلات ونقاط الضعف المرتبطة بالعوامل المحيطة ببيئة المنظمة من الداخل والخارج، وتكشف الرقابة عن معوقات عملية التنظيم على جميع مستويات الإدارة لتحديد الاختصاصات والعلاقات ومراتب تفويض القرار والسلطة بين المركزية واللامركزية وحصر الموارد المادية والبشرية وإصدار توجيهات وإرشادات تضمن اتجاه الجهود نحو أهداف التنظيم.

- الرقابة والتوجيه: تبدأ وظيفية التوجيه نحو التنفيذ مع عمليات المتابعة للحصول على النتائج الفعلية يتم المقارنة بينها وبين الأهداف السابق تحديدها في مرحلة التخطيط من خلال البناء التنظيمي لمستويات الإدارة وقيادتها، وإعداد التقارير العامة والتفصيلية عن حالة المنظمة

وتعد وظائف الإدارة عبارة عن دورة تبدأ بالتخطيط وتتوسط الرقابة داخل دائرة متكاملة وياتي التنظيم والتوجيه بينهم بعد التخطيط، وعندما تبدأ المنظمة بتنفيذ الخطط الموضوعية وبعد الانتهاء من عملية تكوين وإعداد الخطط من خلال الجهاز التنفيذي، وتأتي وظيفية الرقابة الأساسية حيث يتم تقييم الموقف ككل وتقدير النتائج الفعلية لتحديد الانحرافات ومواطن القوة والضعف وتصحيح الأداء بمعنى زيادة الموارد وتقسيم ساعات العمل بالزيادة أو غير ذلك من المعالجات التي تناسب حلول المشكلات، ويتم التعديل الذي تم بنائه في ضوء تقارير رقابية يمكن أن ينتج عنها الاستمرار في تنفيذ الخطط أو تعديلها أو تعديل المهمات والواجبات والسلطات والمسئوليات وتنظيم صلاحيات جديدة لتوجيه العمل الإداري، وتبدأ جهود المتابعة بدورة رقابية جديدة مرة أخرى لاكتشاف أي انحرافات مع دورة الرقابة الجديدة

### ■ أنواع الرقابة الادارية:

يبدو ان عملية الادارة لا تنتهى بآداء وظائفها الاولى فقط بل انها تتضمن مرحلة الاشراف على التنفيذ لمتابعة الآداء والتحقق من جودته ومآتم انجآزه، والرقابة الادارية تمثل حلقة من حلقات وظائف الادارة فهى آما ان تكون بداية لآعداد خطط جديدة وتعديل آوبنآ جديد اوغير ذلكويكون فى ضوء معلومات النتائج الخاصة بقياس آداء المنظمة ويمكن تحديد آهم أنواع الرقابة الادارية على النحو التآلى:

- الرقابة الداخلية: فنية متخصصة تركز على كفاءة الآداء الذى تمارسه المنظمة على نفسها وتكون ضرورية للتأكد من سير العمل وآداء المهآم وتتم على أساس القواعد والأنظمة واللوائح المنظمة للعمل، ويتوقف نجاح هذا النوع من الرقابة على وجود هيكل تنظيمي يوضح المسؤوليات والسلطات والواجبات وتقسيم العمل ونطاق الإشراف، والهدف منها لا يكون تصيد الأخطاء وإيقاع العقوبة وإنما الإصلاآ وتلآفى المشكلات لضمان سير العمل.
- الرقابة الخارجية: تركز على النواحي السياسية والقانونية والمآلية أكثر من الفنية المتخصصة وتقوم بها جهآت مركزية مستقلة تتصف بالحياد والموضوعية، والهدف منها تتبع الخطأ وتحديد جوانب القصور فى المنظمة، ومحاولة فى التغلب على المشكلات والمعوقات وتحتآج الى كوادرمؤهلة وقنوات اتصال تمكن من تجميع المعلومات الصحيحة الدقيقة.
- الرقابة على العمليات: تركز على العمليات بجميع المستويات وتعتبر مشتركة بين الرقابة الداخلية والخارجية، وتضمن جميع الأنشطة المرتبطة بمراقبة ومتابعة تنفيذ عمليات الادارة وعمليات الإنتاج سواء كانت منتجات ربحية اوخدمية داخل المنظمة كوضع جدولة للأنشطة والمهام وآعداد تقارير الآداء، وتدعم الادارة على صياغة الميزانيآت وتخصيص الموارد.

### ■ عوامل وجود الرقابة الادارية:

تحتآج الرقابة الى مشاركة العاملين وإقناعهم بموضوعية لتحسين العمل كفرص للحصول على مكافآت وترقيات، وفلسفة لإشراك العاملين وتقييم ظروف القآمين على العمل لانهم أقدر على تفعيل الدور الرقآبى لضمان عدم المقاومة التى يمكن ان تمنع سير الأعمال . ويمكن تحديد بعض من العوامل التى تقوم عليها الرقابة الادارية

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- البيئية التنظيمية الداخلية والخارجية وقوى عوامل التغيير التي تحتاج لتقييم مستمر.
- تعزيز ودعم الأنشطة اللازمة للحفاظ على مستوى الاداء من خلال تقديم تصحيحات واصلاحات وتعديلات محددة ذات ضرورة عند حدوث اى مشكلات او انحرافات
- تراكم الانحرافات البسيطة وتأثيرها على الانتاج ونظام الرقابة الجيد يساعد على اكتشاف الاخطاء في وقت مبكر ويسمح باتخاذ الاجراءات التصحيحية الملائمة
- توجيه سلوك العاملين نحو القنوات المفيدة لتحقيق الاهداف وتوجيه أنشطة المرؤسين، والتركيز على النقاط الاستراتيجية الحرجة والفرص والتهديدات الموجودة بالمنظمة
- تعقد التنظيمات الكبيرة المتشابكة التي تشمل جوانب كثيرة وتحتاج لطاقت كبيرة، وضمان كفاءة استخدام الموارد لتقليل الهدر والفاقد والمحافظة عليها وتجديدها.
- اعادة التوافق بين الخطة والاداء وبين الاداء ومعايير الاداء الفعلي لقياس التنفيذ، ومتابعة التنفيذ ومعرفة جوانب القوة والضعف ودرجة الكفاءة والفاعلية
- تحقيق اكبر قدر من الفوائد والمكاسب لتحسين مجالات اعمال الادارة، وتقييم اداء العاملين وتقدير مدى كفاءة وفاعلية اداء الاعمال المطلوبة، وتقدير النتائج لمعرفة مدى التحقق من الاهداف لتحديد الانحرافات

### ■ ماهية الرقابة الالكترونية وانظمتها:

تعمل الرقابة الالكترونية بمراقبة عملياتها بواسطة الحاسب الآلي

#### Computer aided process control CAPC

وتتم المراقبة بهذا الاسلوب عن طريق استخدام برنامج يقوم بمتابعة اى تغيرات او انحرافات تحدث عن المخطط الذى سبق تحديده، ويتم تثبيت المخطط الاول باعتباره مخطط التنبؤ، ويقوم بانشاء مخططات اخرى تعكس مراحل التنفيذ الفعلى للعمليات المتعددة فيتم رصد اى تغيرات او مشكلات لمعرفة اسبابها ومعالجتها وتعديلها، وقد إتجه التطور التكنولوجى منذ البدء لإحلال الآلة محل العامل وكان هذا في بدء العمليات التشغيلية والأعمال اليدوية النمطية، ثم إنتقل إلى أعمال التخطيط والرقابة القابلة للبرمجة كما في التصميم والتصنيع (CAD/CAM) والتخطيط والتشغيل بمساعدة الحاسوب (CAPP)، لينتقل إلى العمليات الذهنية المحاكية للإنسان من خلال الذكاء الصناعى الذى يحاكي الذكاء الإنسانى سواء في الرؤية الآلية أو اللغة الطبيعية أو بالأنظمة الخبيرة.

ويمكن تحديد ماهية الرقابة الالكترونية فيما يلي:

- حماية أنظم المعلومات، وقد تكون الحماية عامة او على تطبيق معين
- عملية المراقبة والتحكم بواسطة الحاسب الالى CAPC
- التعامل بوسائل جديدة تحدد معلومات الاهداف التى يجب على نظام التحكم التلقائى تحقيقها كمعدلات الانتاج او الحدود المسموح بها للانحراف عن مسار النظام الالكترونى
- الرقابة والسيطرة باستخدام ادوات جديدة كمدخلات لرقابة الانشطة بالمنظمة الالكترونية مجموعة العمليات التى تقوم بالتحكم والسيطرة والمتابعة الالكترونية عن بعد .
- ويمكن تحديد اهم نظم مراقبة الرقابة الالكترونية المرتبط بعلميات بالحاسب الالى:
- النظام المركزى: يركز على معلومات اتخاذ القرارات لدى المركز الرئيسى بالادارة العليا في المنظمة من خلال تزويدها بمعلومات الرقابة وتنفيذ العمليات على جميع اقسام المنظمة ليتم اتخاذ القرارات بصورة مركزية .
- النظام اللامركزى: يركز على مراتب تفويض السلطة واعطاء صلاحيات اتخاذ القرارات اللامركزية، ويتم تقسيم كل نشاط او قطاع ليعمل مع المجموعة التكنولوجية المتخصصة الخاصة به او المجموعة الفنية والادارية القائمة بالاعمال داخل المنظمة .
- كما اتسمت الرقابة الادارية كمرحلة تأتى بعد التخطيط والتنفيذ، وتبدأ بالتخطيط لوضع الأهداف ومعايير الإدارة على تنفيذ كل أنشطة وسائل التنظيم والتنسيق والتوجيه التى تسعى لتحقيق الأهداف في ضوء المعايير المحددة في التخطيط، ويعمل الدور الرقابى على المقارنة بين التخطيط للأهداف والمعايير من خلال نتائج التنفيذ مع قياس الأداء الفعلى لتحديد الانحراف وأسبابه واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة له .
- وتعمل الرقابة الادارية بالمنظمات المعاصرة بنمط الكترونى من خلال التنسيق على كل الجهود والانشطة المبذولة، بحيث تكون نابعة من مصدر مركزى واحد مسئول عن المنظمة تجنباً لتوجيه رسائل متعارضة او مختلطة للعالم الخارجى
- ويمكن تحديد ماهية الرقابة الادارية الالكترونية، فيما يلى:
- عملية قياس وتصحيح اداء الانشطة والمهام للتأكد من ان التنفيذ مطابق لما هو مخطط له لضمان الاستخدام الامثل والفعال لتحقيق الاهداف المطلوبة
- رقابة استراتيجية يمكن الاعتماد عليها في كل وضعية معينة
- تقييم ورقابة تنفيذ الخطط المدرجة بالمنظمة للحصول على تغذية مرتدة

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

للاستراتيجيات والتكتيك المستخدم لمراقبة معرفة المستفيد واتجاهاته وعلاقاتهم بالموظفين

- تقييم الأداء لإحكام الرقابة على انشطاتها المختلفة ذات العلاقة بتنفيذ استراتيجيات الادارة من خلال تقييم أداء المنظمة للتنفيذ حسب المخطط له واتخاذ الاجراءات التصحيحية في حالة كون النتائج لا تساوي الاهداف.

- عملية مستمرة تأخذ مكانها في مستويات المنظمة وتقوم بها الادارة الاستراتيجية .

- عمليات تهتم بتطبيق الاستراتيجيات من خلال توجيه العوامل الحرجة وتقييم آثار الأعمال الاستراتيجية التنظيمية الموجودة بالمستويات الإدارية .

- عملية تتضمن مختلف الأنشطة التي تقوم بها الادارة للتأكد من ان انجاز كل شيء في المنظمة يتم وفق الخطط الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المتفق عليها لمتابعة وتقييم الانجازات والنتائج والرقابة على الأفراد أنفسهم

ونجد ان الرقابة الادارية الالكترونية تقوم على مفهوم الرقابة الاستراتيجية التي تهدف إلى التأكد من تحقيق المنظمة لرسالتها لمراقبة ومراجعة وتقييم جميع الأنشطة التي تمارسها المنظمة والتي تتضمن الأنشطة الإنتاجية والمالية والأنشطة الخاصة بأداء الأفراد وجودة عملياتها التي تختلف حسب نوع المنظمة إنتاجية أم خدمية، وتعمل كنظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعاييرالموضوعة للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الاستراتيجي وتحتاج الرقابة الادارية الالكترونية الى:

- نظام معلومات يساعد على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب
- نظام اتصالات فعال يوفر الوقت للقيام بعمليات الرقابة بفعالية ودقة وموضوعية
- نظام الكتروني لوضع واعداد معايير الاداء وقياس النتائج .

### ■ عناصر الرقابة الادارية الالكترونية:

تهدف الرقابة الى تقييم واكتشاف الأخطاء ومقارنة الأداء بما هو مخطط له وفق معايير قياس، وتقييم النتائج الفعلية لما تم تنفيذه من اداء المهام والانشطة المطلوبة وفق المعاييرالموضوعة لها والتي عن طريقها يتم تقويم الواقع ومقارنة وقياس النتائج للوقوف على الاختلافات سواء كانت ايجابية او سلبية معروفة الاسباب او البحث عن الاسباب واتخاذ القرارات المناسبة لوضع الحلول والمعالجات لتوجيه الاعمال وتصحيح الوضع ومعرفة أسباب، ويمكن تخفيض تكاليف الرقابة والمراجعة من خلال استبدال الخطوات الرقابية

الصارمة باستخدام اساليب الرقابة الكلية اوالمؤجلة والتجاوز عن نسبة الاخطاء البسيطة المسموح بها، وترتبط الرقابة بشكل كبير بالتخطيط والغرض منها هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط ويمكن تحديد اهم عناصر الرقابة الادارية الالكترونية على النحو التالي:

- تحديد معايير الأداء وإعدادها: اهداف مطلوب بلوغها يتم الاتفاق عليها في الخطط والبرامج والسياسات الموضوعة التي يطلق عليها مؤشرات الخطة اوالبرنامج وهي تشكل جزء اساسي من عملية التخطيط ذاتها، وتمثل المعايير أداة نموذجية تصمم للمساعدة في قياس مستوى الأداء المرغوب تحقيقه، وطبيعة المعيار المستخدم يعتمد على الأمر المراد متابعتها كانت المعايير، ويمكن تصنيف بعض معايير الرقابة الادارية، فيما يلي:

● معايير إدارية: تتضمن عدة أشياء كالتقارير واللوائح وتقييمات الأداء وتركز جميعها على المساحات الأساسية ونوع الأداء المطلوب لبلوغ الأهداف المحددة وتعتبر المقاييس الإدارية عن من ومتى ولماذا العمل.

● معايير التقنية: يحدد ماهية وكيفية العمل وهي تطبق على طرق الإنتاج وعملياتها، والمواد والآلات والموردين والعملاء والجمهور ويمكن أن تأتي معايير التقنية من الداخل والخارج.

● معايير مادية طبيعية: تتعامل مع مقاييس نقدية مالية وتعكس الأداء الكمي كساعات العمل البشري والوحدات المسجلة وقد تعكس أيضا الجودة النوعية للمخرجات.

● معايير الكلفة: مقاييس نقدية أومالية غالباً تسود وتنتشر في المستويات التشغيلية فهي تصنع قيم نقدية لتكاليف العمليات

● معايير رأس المال: نوع من أنواع معايير الكلفة ولكنها مرتبطة برأس المال وليس بتكلفة العمليات وتظهر نتيجة لتطبيق المقاييس النقدية على البنود المادية المرتبطة بالميزانية العمومية كمعدل العائد على الاستثمار

● معايير غير ملموسة: يتعذر التعبير عنها بمقاييس عددية أوكمية سواء كانت مادية أونقدية ومنها تحديد كفاءة المدير ومدى نجاح برنامج العلاقات العامة والأمانة التي يتمتع بها رؤساء الأقسام ومعايير قياس الولاء والانتماء وقياس حجم العلاقات الإنسانية داخل العمل متابعة الأداء الفعلي وقياس ومقارنة الاعمال المنفذة: قياس وقائي يتطلب الوقوف على ماتم تنفيذه بالفعل من نشاط او من نتائج، ويتم وضعها في صورة تسمح باجراء



## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

القياسات والمقارنات في ضوء المعايير المطروحة، ويحدد إن كانت المعايير مناسبة للقياس وإذا كانت نتائج المقارنة أو القياسات مقبولة فلا حاجة لاتخاذ أي إجراء أما إن كانت النتائج بعيدة عن ما هو متوقع أو غير مقبولة فيجب اتخاذ الإجراء اللازم للتصحيح، وتتضمن معلومات من خلال التقارير الشفوية والكتابية أو من السجلات والجدوال الرقمية والاحصاءات وغيرها من وسائل تجميع وتسجيل المعلومات والنتائج وعرضها، وتحليل كل ذلك للوقوف على الاداء الفعلي .

- التقييم والتعديل لتصحيح الانحرافات ومعالجتها: تحديد إجراءات التصحيح الواجب اتخاذها وتعمل بعد الوقوف على نتائج القياسات والمقارنات لمعدلات الاداء التي بينت وجود انحرافات وسلبيات وإيجابيات والتهديدات والفرص المتاحة وتحليل أداء الافراد والآلة لمعرفة سبب الانحراف ووضع معالجات تصحيحية نحو تحديد الحلول والبدائل وتقييم هذه الحلول واختيار افضلها بما يتلائم مع امكانيات التنفيذ .
- مكاسب الرقابة الادارية الالكترونية:

تستخدم الرقابة الادارة الالكترونية نظم رقابية تأخذ في اعتبارها كل الاساليب والاجراءات التي تتسم بالكفاءة والفعالية، وتحدد المسؤوليات والصلاحيات المختلفة وإذا كانت المنظمة تتبنى نظام مركزي بأعمال الرقابة الالكترونية فالامر يتطلب ضرورة التركيز على كل القرارات لدى الادارة العليا حيث يحقق ذلك فرص اكبر للنجاح، وتحقق الرقابة الادارية الإلكترونية استخداماً فعالاً لأنظمة وشبكات المعلومات القائمة على الإنترنت لكل ما يعنيه من فحص وتدقيق ومتابعة آنية في كل وقت شاملة كل المواقع وبتكلفة اقل وسرعة مناسبة .

ويمكن تحديد اهم مكاسب الرقابة الادارية الالكترونية في الآتي:

- الفعالية والمرونة لتحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي بدلاً من الرقابة في الوقت طويل.
- التوقيت الاستمرارية والتزامن في الاوقات الحقيقة لتوليد تدفق المعلومات الرقابية في كل وقت بدلاً من الرقابة المتقطعة المتباعدة وتقليل الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية للرقابة.
- تحفيز العلاقات القائمة على الثقة لتقليل الجهد الإداري للرقابة وزيادة قدرتها على المتابعة الفورية من خلال أفراد ذوي مهارة وتخصص عالٍ
- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتجاوز المستويات الإدارية عن طريق التنظيم الشبكي بين الوحدات الإدارية التي تتعامل بأسلوب أو غط الأعمال عن بعد والرقابة عن بعد
- تنمية قدرات العاملين علي إدارة الذات لتطوير العلاقات علي أساس الثقة .

- الموضوعية والدقة لاتاحة المعرفة للجميع للتعرف على ما يوجد محيط العمل ليعرفها الجميع من أجل تحقيق مستلزمات الرقابة للحد من الأزمات والمخاطر
  - العمل على ادماج معايير جودة الأداء بنظم الرقابة والتوجيه لتقويم العاملين.
- مجالات مراقبة الادارة الالكترونية:

تستخدم الرقابة اساليب التفتيش والفحص الالكتروني من بعض الاطراف المتعاملة مع المنظمة كما يمكن ان يتم تصميم اساليب اليكترونية لمراقبة جودة اداء الاعمال بالمنظمة، بالإضافة الى تصميم اساليب مبتكرة للمراجعة، ويمكن اعداد التقارير الالكترونية التفصيلية عن الانشطة المختلفة للمنظمة كتقارير حركة المواد او اعداد تقارير حسب الطلب، وقد يتطلب الامر اظهار معلومات خاصة مطلوبة عن اى حالة معينة او موقف معين .

ويمكن تحديد اهم مجالات مراقبة الادارة الالكترونية على النحوالتالى:

- الرقابة على الموارد المادية: تشمل نواحى الرقابة على المخزون وتستههدف الايكون المخزون اقل من اللازم او اكثرمن لضمان جودة الرقابة على المنتجات الخدمية وغيرها، وايضاً الرقابة الفنية على المعدات المناسبة بما يتفق مع نوع وحجم العمل المطلوب
  - الرقابة البشرية: ترتبط بانشطة اختيارالعاملين لوضعهم في الاعمال المناسبة والقيام بتدريبهم ووضع معايير تتعلق بتقييم اداء العاملين
  - الرقابة على موارد المعلومات: تتعلق بالمعلومات الدقيقة وهى من اهم اصول المنظمة التى تدعم عمليات الرقابة بالمعلومات عن نتائج التنفيذ وعن اداء مستويات المنظمة للتنبؤ بما يجب ان تقوم به في المستقبل اما بالتجديد او تصحيح الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة
  - الرقابة على الموارد المالية: تركزعلى التدبيرالمالى اللازم لعملية الانفاق على أنشطة المنظمة، والموارد الاخرى المتعلقة بالامكانات المادية والقوى البشرية والاعلامية
- اساليب الرقابة الادارية الالكترونية:

تتم عملية الرقابة الادارية الالكترونية باستخدام العديد من اساليب المراقبة الالكترونية القائمة على نظم الشبكات الامترونية والتقييم الالكتروني بواسطة الحاسب الالى مع اساليب المتابعة الالكترونية التى تساعد على خفض تكاليف الرقابة والمراجعة، ويتم الرقابة الالكترونية على اعمال وانشطة المنظمة ووظائفها بأسلوب التقارير الالكترونية، ويتم ذلك سواء عند اعداد التقارير الداخلية المنظمة حيث تعد اليكترونياً على شكل مطبوعات يمكن اعادة استخدامها عدة مرات او عند اعداد التقاريرالخارجية الموجهة الى اطراف خارج

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

المنظمة، ويتم اعدادها وعرضها إلكترونياً على شبكة الانترنت لتعكس صورة المنظمة لدى جماهيرها.

وتستخدم الرقابة اسلوب تقييم وتقدير الموازنات المالية النقدية الرأسمالية الموجودة بالمركز المالي بالإضافة الى موازنات الأنشطة التي تغطي كل عمليات المنظمة في فترة مقبلة قى شكل مالي، وقد تشمل الإيرادات والمصروفات وموازنات الربح وتقدير الفاقد من الموازنات المالية، وايضا تقييم وتقدير الموازنات غير المالية كميزانية الانتاج وميزانية العمل والمكانية، ويمكن ان تكون ادوات الرقابة وسائل ذات قيمة اذا احسن اعدادها واستخدامها كما ان هذه الادوات لا يمكن ان تكون بديلاً عن الحكم الشخصي والبصيرة النافذة للمدير، ويمكن ان تتضمن الرقابة الادارية الالكترونية مجموعات متعددة من الاساليب التي تعمل من خلالها للحصول على المعلومات الخاصة بها وتوجد العديد من الاساليب التي تساعد على قياس الاداء الرقابي والاداري وخاصة قياسات الرقابة الادارية الالكترونية التي تهدف الى استخدام كاداة ادارية فعالة تدعم عملية اتخاذ القرارات الادارية لتحسين الاداء وتمكين العاملين من من تحسين ادائهم الوظيفي بشكل مستمر وتسهيل عملية التفويض واختيار القيادات بالإضافة الى ترشيد مستوى استخدام الموارد المتاحة لتحديد الاهداف والرؤية المستقبلية.

ويمكن تحديد اهم هذه الاساليب من خلال الاق:

بطاقة القياس المتوازنة: اداة اومجموعة من المقاييس تختارها المنظمة لتكوين ادوات يتم استخدامها وبلاغها للعاملين والمساهمين بنتائج محركات الاداء، ويساعد على التقويم الشامل من اعلى الى اسفل لتوصيل الاتجاه الاستراتيجي لقياس الانجاز نحو تحقيق الاهداف المحددة سلفاً التي تساعد المنظمة على تحقيق رسالتها واهدافها، ويركز على المؤشرات المالية وغير المالية التي يمكن ان يتضمنها نظام المعلومات الرقابي ويكون متاح لجميع العاملين بكافة مستوياتهم ليتعرفوا على النتائج المالية لقراراتهم واعمالهم والعوامل الحاسمة لتحقيق العائد الافضل على المدى، ويمكن ان يدعم متخذ القرار بالمعلومات الحرجة التي تقوم على:

● الكفاءة: يتم معها تحويل الموارد الى منتجات خدمية أو ربحية

● الفعالية: تقوم تفعيل الأنشطة التنظيمية والعمليات فيما يخص مساهمتها الاستراتيجية

- المقارنة المرجعية: عملية بحث مستمر توفر معلومات مفيدة لتحسين عمليات الادارة والاعمال بالمنظمة للحصول على افضل الطرق والممارسات والعمليات التي تساعد على التطبيق الجيد للحصول على مستوى عالي من الكفاءة والتحسين المحتمل، وتقوم بالتحقيق

المستمر للحصول على معلومات استراتيجية تنمى قيمة المنظمة وتعطيها ميزة تنافسية، وتدعم الادارة والعاملين بأفكار واقعية وتساعد على استثمار الوقت وانضباط العمل وتنشيطه العاملين .

- سجيماسته(الحيود السداسي):طريقة احصائية تزود الاعمال بالادوات اللازمة لتحسين كفاءة العمليات لتحسين الاداء واختزال الاختلافات لتخفيض الاعطال أو الانحرفات والمعوقات وازيادة العوائد وتحسين جودة المنتجات، ويعتبر اسلوب قائم على نظم المعلوماتية التى تعمل على ادارة البيانات والتحليل الاحصائى بغرض قياس وتحسين الاداء الكلى للمنظمة وممارستها العملية .ويقيس مدى اداء عملية ما ويقوم على تقديم منتجات وخدمات خالية من العيوب تقريباً أو نسبة العيوب تقترب من الصفر، وتساعد المنظمة على التحسين المستمر فيام يخص عملياتها الاساسية وهيكلها من خلال تصميم ومراقبة أنشطة الأعمال اليومية لتقليل الفاقد او الهدر في استهلاك الموارد والطاقات والامكانات، وايضا تلبية احتياجات العاملين والعملاء والجمهور والمتسفيد ويتطلب التطبيق الفعال للرقابة الادارية الالكترونية بالمنظمات المعاصرة ضرورة تخفيض مستويات الرقابة والمراجعة وذلك لاعتبار ان الافراط في ادائها يعد من الاعمال عديمة القيمة، وتسعى المنظمات الالكترونية الى التركيز على استخدام ضوابط رقابية في حدود فعاليتها وجدواها الاقتصادية لتقضى على الافراط المستمر في اداء هذه العمليات.

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

## مراجع الفصل السابع

أولاً: الكتب:

- (1) احمد القطامين: التخطيط الاستراتيجي والادارة الاستراتيجية (مفاهيم ونظريات وحالات تطبيقية)، مجدولاي للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1996، ص 75، 78
- (2) احمد محمد غنيم: الادارة الالكترونية (افاق وتطلعات المستقبل)، المكتبة العصرية، المنصورة، 2002، مرجع سابق، ص71، 60، ص 57، 61، 60، 59، 74
- (3) حسين سرايا: تنظيم وادارة مراكز المعلومات والحاسبات الالكترونية (منظور عملي تطبيقي)، ط1، شركة المكتبات الكويتية، الكويت، 1993، ص73، 57، 5، 107.
- (4) جيفري ان لوينشال، تعريب على خالد عبد الله الدخيل الله: اعادة هندسة المنظمة، دار المريخ، الرياض 2002، ص 19
- (5) رعد حسن الصرن: دليل تطور الفكر الاداري، دارعلاء الدين، دمشق، 2003، ص 87، 82
- (6) سعد غالب ياسين: الادارة الالكترونية (افاق تطبيقاتها العربية)، معهد الادارة العامة، الرياض، 2005، ص 44، 34، 60، 41 - 39
- (7) سيد الهواري: الادارة (الاصول والاسس العلمية)، ط10، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1994، ص 135، 303، 327
- (8) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: الادارة الاستراتيجية (مواجهة القرن الحادي والعشرين)، ط1، مجموعة النيل العربية، 1999، ص 225، 29، 13
- (9) علاء عبد الرزاق، محمد حسن السالمى: الادارة الالكترونية، عمان، دار وائل، 2006، ص 28، 33
- (10) على السلمى: الادارة المصرية في مواجهة الواقع الجديد، دار غريب للطباعة، القاهرة، 1992، ص 101، 20، 9، 35، 102
- (11) على الشريف: الادارة العامة المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، 1988، ص 51، 3، 219
- (12) على محمد منصور: مبادئ الادارة (اسس ومفاهيم)، مجموعة النيل العربية، ط1، القاهرة، 1999، ص 157
- (13) محمد السعيد خشبة: نظم معلومات الموارد البشرية الالكترونية، دار الهانى للطباعة، 2010، ص 125، 117

## الفصل السابع..وظائف علمية الإدارة الإلكترونية

- (14) محمد السعيد خشبة: استخدامات الكمبيوتر في الإدارة، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1995، ص 24، 32
- (15) محمد السعيد خشبة: تكنولوجيا التجارة الكترونية، مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة، 2003، ص
- (16) محمد السعيد خشبة: تكنولوجيا التجارة الالكترونية (المفاهيم والاسس والتطبيقات)، مطبعة الاوفست الحديثة، القاهرة، 2003، ص 117، 197
- (17) محمد السعيد خشبة: نظم المعلومات واتجاهات الادارة الحديثة، دار الهاني للطباعة والنشر، القاهرة، 2010، ص ص 366-377
- (18) محمد الصيرفي: الادارة الالكترونية، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، ط 1، 2006، ص 13، 14، 19
- (19) مهند النابلسي: اسرار الحيوود السداسي، دار وئلل للنشر، عمان، 2005، ص 44
- (20) محمود السيد، واخرون: مبادئ الادارة، مكتبة ماس للطباعة، القاهرة، 2010، ص 209، 245، 252، 272، 209
- (21) نجم عبود عبود: الادارة الالكترونية (الاستراتيجية والوظائف والمشكلات) دار المريخ، الرياض، 2004، ص 235-237، 236-238، 239-240، 243، 237، ص 246، 247، 244، 251
- ثانيا: الأبحاث والمقالات والمؤتمرات:
- المعهد العربي لاهماء المدن: التطوير الإداري والحكومة الإلكترونية، بحث مقدم لندوة الحكومة الإلكترونية، المنعقد في مسقط في الفترة من 9 إلى 11-3-1424هـ منشور، 2-5-2011، من <http://www.araburban.org/egov/PPS/11.PPS>
- (22) ايثار عبد الهادي الفيحان، واحسان دهش جلاب: ممارسات القيادة الاستراتيجية وعلاقتها بخدمة الزبون، دراسة تحليلية لآراء عينة من مديري المصارف الأهلية، مجلة الإدارة والاقتصاد، ع(59) الجامعة المستنصرية، كلية الادارة والاقتصاد، قسم ادارة الاعمال، 2006، ص 4، من موقع الاكاديمية العربية للدعمارك
- [www.ao-academy.org/.../momarasat\\_dr\\_ethar\\_and\\_dr\\_ehsan\\_dahash\\_15052010.doc](http://www.ao-academy.org/.../momarasat_dr_ethar_and_dr_ehsan_dahash_15052010.doc)
- (23) ايمن حسين الميمى: الادارة الاستراتيجية، بحث منشور، 2-5-2011، من <http://www.ramallahcci.org/pages/dev/strategic.pps#2561>
- (24) حسين الدوري: الإدارة الاستراتيجية والتميز الإداري، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، بحث منشور 1-2-2011، من

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a14.pps>

(25) حليلة الهنائي: مبادئ الإدارة السليمة، مقال منشور، 11-13، من

<http://www.cbimuscet.net/lib/admin.pps>

(26) سوار الذهب أحمد عيسى: التنظيم الإداري وبناء الهياكل التنظيمية، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية والسياسية، جامعة أفريقيا العالمية، بحث منشور، 2010، من التنظيم الإداري:

<http://www.kantakji.com/fiqh/Files/Manage/a13.ppt#316,4>

(27) طلال ناظم الزهيري: استراتيجية بناء القدرات المحلية في تطبيقات تكنولوجيا المعلومات، الجامعة المستنصرية، قسم المعلومات والمكتبات، دراسة منشورة، الثلاثاء، 03 يوليو، 2007، من،

<http://azuhairee.jeeran.com/archive/2007/7/259834.html>

(28) عاطف عبد الرحمن سيد: الرقابة الاستراتيجية وواقع تطبيقها في قطاع التعليم قبل الجامعي، كلية التربية الرياضية، جامعة المنيا، بحث منشور، 2011، من

[http://app6.mans.edu.eg/mus/Future/libraries/LibCataloging/UploadDownloadFile.py?item\\_id=1021638.&filename=1021638.doc&tablename=issuesarticals](http://app6.mans.edu.eg/mus/Future/libraries/LibCataloging/UploadDownloadFile.py?item_id=1021638.&filename=1021638.doc&tablename=issuesarticals)

(29) عبد العزيز الشربيني: الإدارة الالكترونية وأثرها على الهيكل التنظيمي للمنشأة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس التحول نحو المنظمة الالكترونية، الجمعية العربية للإدارة 3-2003، ص 1، 5

(30) عبد الرحمن تيشوري: مفهوم المنظمة وتعريفها وأنشطتها ومبادئ عملها، بحوث محور الإدارة والاقتصاد، ع(2943)، 13/3/2010، من

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=207459>

(31) عبد الرحمن تيشوري: ماهية القيادة الإدارية المعاصرة، المعهد الوطني للإدارة العامة، بحوث الإدارة والاقتصاد، ع ( 1383 )، 19 / 11 / 2005، مقالات منشورة، 2010، من

<http://www.ahewar.org/debat/show.art.asp?aid=50896>

(32) عبد اللطيف عبد اللطيف، حنان تركمان: الرقابة الاستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد (27) ع (4) 2005، بحث منشور من

<http://www.world-acc.net/vb/attachment.php?attachmentid=223&d=1268935162>

(33) عزة أحمد محمد الحسيني وريم علي محمد درباله: القيادة الاستراتيجية والبيئة المدرسية الابتكارية لتعليم الموهوبين في الوطن العربي رعاية الموهوبين ضرورة حتمية لمستقبل عربي أفضل، أوراق عمل المؤتمر العلمي العربي السادس لرعاية الموهوبين والمتفوقين، المنعقد في عمان، الأردن 26 28 (يوليو) 2009، من



[http://www.arab-cgt.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=52%3A2009-11-02-17-22-46&catid=52&Itemid=33](http://www.arab-cgt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=52%3A2009-11-02-17-22-46&catid=52&Itemid=33)

(34) علي السلمي: الادارة الالكترونية قمة التميز، بحث منشور، 2-1-2010، من

[http://www.4shared.com/get/4q3e\\_bTE/.html;jsessionid=65D6BF7798479CA928A0780AE41C24EC.dc283](http://www.4shared.com/get/4q3e_bTE/.html;jsessionid=65D6BF7798479CA928A0780AE41C24EC.dc283)

(35) علي السلمي: عصر المنظمة الالكترونية، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الخامس التحول نحو المنظمة الالكترونية، الجمعية العربية للإدارة 3-13-2003، ص 3، 14، 16، 17، 14، 5

(36) علي السلمي: نموذج الإدارة الجديدة في عصر الاتصالات والمعلومات، النشرة الادارية العدد (7) اغسطس 2006، الجمعية العربية للإدارة، 2006

(37) علي السلمي: إدارة التنافسية مدخل منظومي، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن، مستقبل الادارة العربية في عالم المعرفة والتقنية العالية، المنعقد بالاسماعيلية في الفترة من 6-8 ديسمبر 2006، الجمعية العربية للإدارة .

(38) علي السلمي: الادارة الجديدة (حصاد سنوات التطور والتجديد)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر السنوي الثامن مستقبل الادارة العربية في عصر عالم المعرفة والتقنية المنعقد بالاسماعيلية في الفترة من 6-8 ديسمبر 2006، الجمعية العربية للإدارة، ص 10

(39) علي فرحة الغامدي: القيادة الإدارية، منهل الثقافة، مقال منشور 1-4-1429، من

<http://www.manhal.net/articles.php?action=show&id=45>

(40) محمد فوزي: التوجيه الاداري، مكتبة النخبة للبحوث والكتب الالكترونية، مقال منشور، 27-1-2010، من

<http://zmzm.net/vb/bnnr.php?do=z&id=9>

(41) محمد محمد الهادي: المنظمة الالكترونية في عالم متغير، المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والادارة، ص 3، 4، 5، بحث منشور 11-10-2010، من مكتب التربية العربي لدول الخليج [www.abegs.org](http://www.abegs.org)

منتدى الادارة العامة للتربية والتعليم السعودية: القيادة الاستراتيجية، مقال منشور 2011، من <http://tge.gov.sa/vb/showthread.php?t=11614>

(42) منتدى ثري اند يو ادارة واقتصاد : نموذج عملية الإدارة الإستراتيجية، مقال منشور، 1-12-2020، من <http://www.3andyou.com/vb/showthread.php?t=14418>

(43) هشام مصطفى عبد العزيز: القيادة الادارية مفهومًا وممارسة، معهد الامام الشيرازي

- الدولى للدراسات ، واشنطن، مقال منشور، 2010، من  
<http://www.siironline.org/alabwab/edare-%20eqtesad%2827%29/1214.htm>
- (44) هشام مصطفى عبد العزيز: صفات القائد الفعال، مقال منشور 1-5-2009، من  
<http://www.islammemo.cc/fan-el-edara/El-kiada/2009/06/01/82865.html>
- (45) التوجيه والقيادة والاتصالات، بحث منشور، 2-12-2011، من  
<http://www.kau.edu.sa/Files/0001316/Subjects/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%88%D8%AC%D9%8A%D9%87.ppt#257,5,Slide 5>
- (46) القيادة الإدارية ماهية القيادة الادارية سمات القائد الاداري (السمات العامة)، بحث منشور، 13-8-2007، من  
<http://hrmgroupp.com/vb/showthread>
- (47) القيادة الإدارية وأنواعها، مقال منشور، 1-1-1010، من  
<http://www.kenanaonline.com/page/9159>
- ثالثا: المراجع الاجنبية:
- (48) Business dictionary: strategic direction, article, 11-2-2010 , from,  
<http://www.businessdictionary.com/definition/strategic-direction.html>
- (49) CALGARY: E-Plans Electronic Submission of Plans Applicant User Manual ,the city of Calgary Developmentbuilding approvals, December 2010,p4 , 2010,from  
[http://www.calgary.ca/DocGallery/BU/dba/subdivision/eplans\\_applicant\\_user\\_manual.pdf](http://www.calgary.ca/DocGallery/BU/dba/subdivision/eplans_applicant_user_manual.pdf)
- (50) Christopher S. Chapman: Controlling Strategy Management, Accounting, and Performance Measurement, 1st, Ed (New York: Oxford University Press, 2005, p29.
- (51) Charles w. L, hill, Garth R. Jones: Strategic Management Theory: An Integrated Approach, 9.th.ed, 2009, Strategic Management Theory: An Integrated Approach, South-Western, Cengage Learning,Inc,usa,2009 p5, p4,from,  
[http://www.cengagebrain.com/shop/content/hill5107x\\_053875107x\\_01.01\\_toc.pdf](http://www.cengagebrain.com/shop/content/hill5107x_053875107x_01.01_toc.pdf)  
[http://college.hmco.com/instructors/catalog/walkthroughs/pdf/0618641629\\_ch01.pdf](http://college.hmco.com/instructors/catalog/walkthroughs/pdf/0618641629_ch01.pdf)
- (52) Charles T. Betz,: Architecture and Patterns for ITS Service Management, Resource Planning, and Governance, Inc,morgan Kaufmann, an Franciso,2007
- (53) Emerald journals: Strategic Direction, vol .0258-0543,2010,from,  
<http://www.emeraldinsight.com/products/journals/journals.htm?id=sd&>
- (54) Hans Nischkauer: E-control, Energies-Control GmbH, Statistics on Electricity and Gas , , Department of Economics and Statistics , AustrianOslo City Group 4. 2. – 6. 2. 2008 ,from  
[http://www.ssb.no/ocg/vienna/3b.ppt#295,13,Realisation \(3a\)](http://www.ssb.no/ocg/vienna/3b.ppt#295,13,Realisation (3a))  
<http://www.e-control.at>
- (55) Hani K , Al-jedaibi: Determining how information technology is changing the role of leadership in virtual organization, M.S, University Of Wisconsin-Stout, December 2001, from,  
<http://minds.wisconsin.edu/handle/1793/39813>

- (56) Jonathan David: E-Leadership, article, 2010, from,  
<http://www.jonathan-david.org/e-leadership>
- (57) John R. s schermerhorn,jr: Management for Productivity ,4th.ed, Inc,usa,1993, p 589
- (58) Khawa.j Mohammad: E-Leadership: The Emerging New Leadership for the Virtual Organization , Abstract , PhD Research Scholar, Faculty of Management Sciences, International Islamic, University, Islamabad, Journal of Managerial Sciences Vol. III, N.1 , ,2011,p.p 7,16 from,  
[www.qurtuba.edu.pk/jms/default\\_files/JMS/3\\_1/01\\_khawaj.pdf](http://www.qurtuba.edu.pk/jms/default_files/JMS/3_1/01_khawaj.pdf)
- (59) Management study guide: Directing Function of Management Directing Function of Management, article ,11-2-2010, from  
[http://www.managementstudyguide.com/directing\\_function.htm](http://www.managementstudyguide.com/directing_function.htm)
- (60) Mungonge. G: a case study of strategic leadership in the creation and development of a privately owned newspaper in Zambia, M.S, 2009, BUSINESS ADMINISTRATION, Rhodes University, From,  
<http://eprints.ru.ac.za/1638/>
- (61) PETER F. DRUCKER, Management Challenges for the 21st Century, Inc, Reader edition v 1. November 2002, p40
- (62) Prentice. hall: DETERMINANTS OF ORGANIZATION STRUCTURE AND CULTURE, ch16,2002 prentice-Hall, 2010 from,
- (63) Steven R., Judith R. Gordon: information System A management Approach, 3rd.ed, LLC, USA, 2004, p68
- (64) Turban. Efraim, and others: Introduction to information technology , 2sc.ed, Inc,usa,2003,p 333
- (65) vision2lead: e Leadership means a balancing many roles and carrying them out via communications technologies, article,9-12-2010,from,  
<http://www.9vision2lead.com/html/eleadership.html>  
Saengpongpaew.p,Sirinaovakul.B: Computer-aided process control (CAPC) for the semiconductor industry ,article , International Journal of Materials and Product Technology , Vol. 12, No.1, 1997 ,pp. 68 - 81, from , inder Scienc  
[http://www.inderscience.com/search/index.php?action=record&rec\\_id=36353&prevQuery=&ps=10&m=or](http://www.inderscience.com/search/index.php?action=record&rec_id=36353&prevQuery=&ps=10&m=or)

## الإدارة الإلكترونية

مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة



دار المناهج للنشر والتوزيع [www.daralmanahej.com](http://www.daralmanahej.com)

عمان: وسط البلد، شارع الملك الحسين - عمارة الشركة المتحدة للتأمين

هاتف: ٤٦٥٠٦٢٤ فاكس: ٤٦٥٠٦٦٤ صرب ٢١٥٣٠٨ عمان ١١١٢٢ الأردن

Course Design: Mohammed Ayoub

[info@daralmanahej.com](mailto:info@daralmanahej.com)

